٢

مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية

ماري لو هيغيرسون

مقدمة: ويليام إي. كاشين
مدخل: والتر هـ. غميلتش





مهارات التواصل
لرؤساء الأقسام الجامعية

ماري لو هيغيرسون

مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية

مقدمة: ويليام إي . كاشين

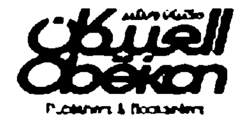
مدخل: والتر هـ . غميلتش

نقله إلى العربية

الدكتور : هاني الصالح

راجعه

الدكتور : داود سليمان رضوان



Original Title:

Aguide To Faculty Development

by:

Kay Herr Gillespie

ISBN 1 - 882982 - 45 - 2

المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 62807 الرياض 11595

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11

الطبعة العربية الأولى 1427هـ - 2006م

ISBN - - 40 - 9960

ⓒ مكتبة العبيكان، 1427هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر


بسم الله الرحمن الرحيم

إلى عائلتي لحبهم

وصبرهم ودعمهم المتواصل

تقديم معالي وزير التعليم العالي

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وبعد:

تحرص وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على تشييد بنية متينة للتعليم العالي في المملكة تأخذ في الحسبان متطلبات مجتمعها وثقافته الإسلامية العريقة، وفي الوقت نفسه تحاكي أنظمة التعليم العالي العالمية. وكان الغرض الأساس للسعي وراء هذا الهدف هو تطوير العملية التعليمية، وكذلك تطوير النظام الإداري المصاحب خاصة في ضوء الطفرة المعلوماتية والعولمة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

ونظراً لما حققه التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من تطور كمّي ونوعي بدعم سخي من حكومتنا الرشيدة بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز، وسمو ولي عهده الأمين، الأمير سلطان بن عبدالعزيز - يحفظهما الله- فقد ظهرت الحاجة بشكل أكبر لتوفير المصادر المختلفة لتعزيز توعية الأفراد العاملين في حقل التعليم العالي بما ينشر في هذا المجال باللغات الأجنبية، لذا، رأت وزارة التعليم العالي ترجمة عدد من الكتب ذات العلاقة بمجالات التطوير الأكاديمي وتقديمها باللغة العربية لتكون في متناول جميع العاملين في القطاع الأكاديمي، ونظرا لقلة مثل هذه الكتب في المكتبة العربية، فقد سعت الوزارة إلى توفيرها بشكل سريع وفاعل، وعليه كان مشروع الترجمة هذا. ولقد قامت الوزارة باختيار كتب تحوي دراسات حازت قبولا وانتشارا في الكثير من المؤسسات التعليمية ذات الشهرة العالمية وأنجزت بأيدي عدد من الأكاديميين والإداريين المهتمين بالتطوير في التعليم العالي. وعالجت الدراسات في هذه الكتب قضايا

متعلقة بكل من تطوير مهارات الأساتذة ورؤساء الوحدات الأكاديمية والإداريين في أكثر الجامعات العالمية تقدما. كما تناولت هذه الكتب قضايا مثل: التعليم الإلكتروني، والتعليم عن بعد، ومهارات التعليم والتعلم، وتقنيات التعليم الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي الخاص بالتعليم، والاختبارات والتقويم ،ومواءمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل، وتحقيق الجودة في مدخلات ومخرجات التعليم العالي وغير ذلك من الموضوعات ذات العلاقة.

ووقع اختيار الوزارة على مكتبة العبيكان للنشر للتعاون معها في نشر ترجمات هذه السلسلة من الكتب الأكاديمية المتخصصة وذلك لما لهذه المكتبة من خبرة وتميز في مجال النشر وفي ميداني التأليف والترجمة والكفاءة في الأداء. وقامت مكتبة العبيكان بمهمة الاتفاق مع الناشرين للكتب الأجنبية ومن ثم ترجمتها وتقديمها للقارئ بالشكل المناسب، وقد تم مراجعة هذه الكتب من قبل فرق أكاديمية متخصصة.

وتأمل الوزارة بأن تكون بهذا المشروع قد أسهمت بوضع دليل متكامل من الدراسات المهمة والمشروعات والأفكار ذات العلاقة بتطوير التعليم العالي بين أيدي جميع أعضاء الهيكل الأكاديمي و الإداري في الجامعات ابتداء من مديري الجامعات إلى أول الصاعدين على سلم التعليم والإدارة فيها.

وإذ تقدم هذه الكتب وأفكارها خلاصة تجارب المجتمعات الأكاديمية المتطورة في هذا المجال فإنها لا تقلّل من الخبرات ولا التجارب الميدانية المحلية لدينا، وتلك المستمدة من ديننا الحنيف وثقافتنا بل إنها ستعزز دور المجتمع الأكاديمي والإسهام في بناء وطننا الكريم، كما ستساعدنا على التخلص من الأخطاء التي مررنا بها أو وقعت لغيرنا فنتجنب تكرارها.

ولا يفوتني أن أشكر معالي الدكتور خالد بن صالح السلطان مدير جامعة الملك

فهد للبترول والمعادن، وسعادة الدكتور سهل بن نشأت عبدالجواد، عميد التطوير الأكاديمي في الجامعة، وجميع من عمل معهم على جهودهم المباركة لإخراج هذا المشروع إلى أن أصبح واقعا ملموساً وجهداً متميزاً، والذي سيكون له -بإذن الله- مردود إيجابي على المجتمع.

وفي الختام يسرنا أن تنشر وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع مكتبة العبيكان للنشر هذه السلسلة من ترجمات الكتب الأكاديمية المتخصصة، ونأمل أن تكون دليلا معرفيا يسهم في التطوير والتنمية، وذلك بجانب ما توافر في السابق لننطلق للمستقبل بأحسن ما توافر لدينا من خبراتنا الخاصة وما نتعلمه من تجارب الآخرين في جوانب البحث العلمي والأكاديمي في العالم... والله ولي الموفق...

الدكتور خالد بن محمد العنقري

وزير التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

نبذة عن المؤلفة

تعرض ماري لو هيغرسن في هذا الكتاب عشرين سنة من الخبرة التي تمتد إلى كل مستوى إداري للنظام الجامعي متعدد الإدارات. وهيغرسن حاصلة على شهادة دكتوراه من جامعة كانساس حيث درست ومارست البحث العلمي في الاتصال المنظم. وبدمج معرفتها عن الاتصال مع خبرتها الإدارية. ركزت هيغرسن كتاباتها وبحوثها ونشاطاتها التدريبية على التطبيق العملي للاتصال، ونظرية الإدارة مستخدمةً أشرطة الفيديو وحالات دراسية. ومنذ عام 1990م وهيغرسن تدرس موضوعات متنوعة في الجمعية الأمريكية للتعليم من خلال حلقات بحث تُقدم ضمن برنامج إدارة القسم. وبما أنها تعمل حالياً أستاذة في الاتصال الكلامي في جامعة إلينويس الجنوبية في كاربونديل، تقوم هيغرسن بتدريس مقررات في (الاتصال المنظم) و(الجامعة بصفتها بيئة ثقافية منظمة). وقد أسهمت المؤلفة في إنتاج أشرطة فيديو تساعد في التدريب على خطط الاتصال المنظمة لمديري التعليم العالي. كما كتبت مقالات نشرت في عدد من وسائل النشر تشمل: تاريخ التعليم العالي، وجريدة جمعية ملاك الكلية والجامعة، والمراجعة المستمرة للتعليم العالي، ورئيس القسم. وشاركت في تأليف كتاب بعنوان التعقيدات في إدارة التعليم العالي: قضايا وحالات دراسية، التي صممت للاستخدام الرسمي في الفصول الدراسية، وورش العمل، وحلقات البحث والتطور المهني الذاتي.

المحتويات

نبذة عن المؤلفة 13

مقدمة 17

مدخل 19

تمهيد 21

مقدمة المؤلفة 25

فهرس بالحالات المرتبطة بقضايا التعليم العالي والمهام الإدارية 31

الجزء الأول: تهذيب ثقافة القسم 51

1- تنظيم رسالة القسم 53

2- تعزيز بيئة القسم 99

3- تحديد أخلاقيات القسم 143

الجزء الثاني: العمل مع أعضاء هيئة التدريس 189

4- ممارسة إدارة مناقشة كفاءة الأداء 191

5- إدارة الصراع 235

6- إنجاز التغيير 275

الجزء الثالث: التعاون مع الجماعات الخارجية 319

7- العمل مع العميد 321

8- بناء التحالفات 359

9- تعزيز القسم 393

المراجع 429

مقدمة

هناك مقولة بأن التعليم العالي يتكون من الأساتذة الهواة إذ يقدم برنامج الدكتوراه ثروة معرفية ومهارات بدائية في البحوث ولكنه نادراً ما يقدم تعليماً منظماً أو تدريباً في كيفية التدريس الذي يعد النشاط الرئيس لمعظم الأعضاء. وكذلك أيضاً فإن معظم رؤساء الأقسام الجامعية لا يتلقون تدريباً منظماً في الإدارة التي تُعد النشاط الرئيس لرؤساء الأقسام. ولحسن الحظ، فإن الهواة الجامعيين هم متعلمون جيدون طالما أن لدينا معلمين جيدين. ويُعد هذا الكتاب معلماً جيداً للمهارات الإدراية الهامة.

إن هذا الكتاب هو كتابٌ معلّم، إذ يحتوي على قدرٍ كبيرٍ من المعلومات. وفيه ست وثلاثون حالة مدروسة لا تنسى، وتحث هيفرسن القارئ على الانتقال ضمن خبرة تعلمية بشكل منظم. وتناقش الخطط والمفاهيم الاتصالية المناسبة، ويوجد تعليق بعد كل حالة لا يعطي إجابة ولكنه يسلط الضوء على القضايا. وبعد ذلك يأتي دور القارئ ليجيب عن أسئلة معينة حول الحالة وليصف كيف سيتصرف في حال كان هو رئيس القسم في الحالة المدروسة.

إن هذا الكتاب كتاب عملي فهو غني بالمضمون وبالمعلومات وبالمبادئ وبالممارسات التي تطور المهارات الإدارية بشكل بارع. كما أن قراءة الحالات المدروسة أمر ممتع. ولكن يجب على القارئ إكمال التدريبات لكي يطور المهارات الأساسية. ففي بعض الحالات تقترح هيفرسن أن نختار الصياغة الأساسية التي يجب أن نستخدمها وهذا اقتراح جيد جداً من وجهتي نظر الاتصال والتعلم.

إن هذا الكتاب كتابٌ واقعي، فأحياناً يبعث على الألم عندما تقارب إحدى الحالات الخبرات الشخصية للمرء. وتعكس الواقعية هنا عمق خبرة المؤلفة واتساعها: كمدرسة وباحثة ورئيسة قسم وعميدة مساعدة ومسؤولة إدارة مساعدة ومستشارة ومدربة.

وتقوم الحالات بعرض مفصل ووافٍ لمشاكل واقعية بحيث يشعر القارئ و كأنه داخل الحالة، وفي بعض الأحيان يجد نفسه غاضباً من بعض التصرفات المعروضة في الحالة.

إن هذا الكتاب هو أكثر من مجرد كتاب عن مهارات الاتصال بالمفهوم المحدود. إذ إن هيفرمن درّست وأجرت أبحاثاً في مجال الاتصال المنظم. وكما سيكتشف القارئ فإن هذا الأمر يتضمن سلوكاً منظماً وتغييراً منظماً إضافة إلى المهارات الإدارية والتنظيمية. وبالطبع، لكي يكون رؤساء الأقسام فاعلين عليهم أن يكونوا مديرين وإداريين إضافة إلى كونهم معلمين وباحثين وأكاديميين. وكممارسة التدريس والبحث العلمي، يمكن اكتساب المهارات الإدارية والتنظيمية عن طريق التعلم. ويترفع بعض الأكاديميين عن فعل أي شيء في مجال التجارة والصناعة. وهذا سيئ للغاية، لأن التجارة والصناعة تعطي قدراً كبيراً من المعرفة بالأعمال في المنشآت الكبيرة المعقدة حيث تُعد الكليات والجامعات منشآت معقدة بشكل قاطع.

و يُعد هذا الكتاب قيماً للأشخاص في الوظائف الأخرى، إضافة إلى كونه قيماً لرؤساء الأقسام الجامعية. وصحيح أن الحالات الدراسية قد تم وضعها في سياق القسم الجامعي بحيث يضع القراء أنفسهم مكان رئيس القسم، إلا أنه يمكن تطبيق الخطط و المفاهيم على كل المديرين الجامعيين. والقليل من الخيال أمر مطلوب لجعل سياق هذا الكتاب يتضمن الكلية أو الجامعة برمتها أو حتى برنامجاً ضمن القسم.

إن هذا الكتاب يستحق منك الجهد والوقت إذا كنت تنشد أن تكون مديراً فاعلاً. وكالمعلم الجيد فإن هذا الكتاب يجعلك تفكر و تعمل. ومن خلال هذه العملية تتعلم!.

ويليام إي كاشين

مركز تطوير وتقويم هيئة التدريس

جامعة كانساس الحكومية

مدخل

يواجه رؤساء الأقسام مهمة صعبة في توضيح كل من احتياجات القسم وأولويات الجامعة. ولكي يكون رؤساء الأقسام على مسافة متساوية من كلا الأمرين، يجب عليهم أن يتصلوا بشكل فعال داخل القسم وخارجه. وعملياً، فإن كل مهمة محددة لرؤساء الأقسام تتطلب مهارة اتصالية فعالة. وسواء أكان رئيس القسم يتشاور مع الأعضاء بشأن فعالية التعليم أو بإقناع العميد بأن القسم يحتاج إلى مجال أكبر، فإن الاتصال هو الذي يقرر نجاح رئيس القسم، وكذلك تكون الحاجة إلى مهارات اتصالية قوية أمراً حاسماً بشكل خاص عندما يتعامل رؤساء الأقسام مع المهام المزعجة مثل إدارة التناقضات أو قيادة التغيير. وتقدم ماري لو هيفرسن، في إطار مهارات الاتصال لرؤساء الأقسام، خططاً وتبصراً معيناً لتعزيز اتصال رئيس القسم من أجل تنظيم المهام الإدارية.

و نتيجةً لخبرتها السابقة في الاتصال المنظم، شغلت هيفرسن مناصب إدارية في كل مستوى من المستويات المتعددة في النظام الجامعي. وقد قامت بتطبيق واختبار وتطوير خطط الاتصال في كل منصب شغلته. ولذلك فإن خبرتها تسمح لها بفهم أدوار رئيس القسم ومسؤوليات من زوايا متعددة ومختلفة في التفكير. وقد قامت أيضاً بإدارة ورش عمل تدريبية وشاملة في الاتصال، كما أنها تعمد في هذا الكتاب إلى وضع خبراتها في حالات دراسية واقعية ومعقدة وأخاذة. وتعكس هذه الحالات الدراسية عرضاً للحالات الواقعية التي واجهها رؤساء الأقسام، كما أنها تحلل خيارات ومبادئ الاتصال ضمن الحالة. كما تفحص الحالات المعروضة الأوضاع من وجهات نظر مختلفة، وتطلب من القراء أن يسهموا في التعبير عن الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة. وكذلك تقدم الحالات الدراسية أزمات اتصالية تتضمن المجال الكلي لتفاعلات رئيس القسم. وتشتمل على العمل مع الأعضاء، وتصوّر كلاً من القسم و الإدارة، والتداخل مع

ذوي العلاقة الخارجيين. ويعرض الكتاب شرحاً واضحاً للمبادئ الضرورية في الاتصال التي يمكن استخدامها بشكل جيد في ورش العمل وحلقات البحث أو في التطور المهني الذاتي للفرد.

إن ماري لو هيفرسن مؤهلة بشكل فريد لتكتب عن وسائل الاتصال لرؤساء الأقسام. وفي الواقع إنه من الصعب عليّ في هذه الأيام ان اجد شخصاً في التعليم العالي يستطيع تناول موضوعٍ هام في الاتصال ورئاسة القسم بالمناقشة. لقد عملت هيفرسن لعدة سنوات مع الجمعية الأمريكية للتعليم من أجل تدريب رؤساء الأقسام، كما تقوم بإلقاء محاضراتها في مؤتمر رؤساء الأقسام الذي يُعقد بشكل دوري في جامعة كانساس الحكومية، وكذلك تُدعى بشكل متكرر كخبيرة ومدربة لرؤساء الأقسام في الكليات والجامعات الموجودة ضمن الولايات. والدكتورة هيفرسن قادرة على تطبيق ابحاثها الدقيقة في هذا المضمار على حالات مليئة برؤساء الأقسام وتمكنهم من فهم طبيعة الاتصال.

إن كتاب مهارات الاتصال لرؤساء الأقسام يساعدهم على:

1- تنمية مهاراتهم التحليلية من خلال مراجعة مفاهيم الاتصال المناسبة.

2- زيادة قدرتهم على التفكير والاستنتاج بشكل دقيق من خلال تطبيق نظري.

3- إظهار نشاط يمكنهم من استخدام خبراتهم و تجاربهم.

كما أن هذا الكتاب يجدد الإحساس بالمرح والإثارة والإبداع الذي يمكن أن يرافق عمل رئاسة القسم الجامعي.

وفي نهاية المطاف سيزود الكتاب قرّاءه بحقيقة أن الاتصال الفعال هو تحد كبير، فكرياً وسياسياً واجتماعياً وذهنياً. كما سيزودهم بأدوات وخطط لمواجهة التحديات الكثيرة.

والتر هـ. غميلتش
مركز دراسات رئاسة القسم
جامعة واشنطن الحكومية

تمهيد

لقد أدركت الحاجة إلى هذا الكتاب عندما عملت رئيسة قسم في أوائل الثمانينات. وقد لاحظت فائدة التدريب على الاتصال بينما كنت أجلس مع زملائي رؤساء الأقسام في الاجتماعات التي يعقدها العميد. وبالتالي فإن الملاحظات التي تكونت لدي عندما شغلت مناصب إدارية كعميدة ومسؤولة إدارية، قد اقنعتني بأهمية تدريب رؤساء الأقسام على مهارات الاتصال. إذ إن رؤساء الأقسام الذين لديهم بعض الفهم بالاتصال المنظم و يظهرون مهارات اتصال هامة سيحصلون على فوائد كبيرة لدى تنفيذهم للأدوار والمسؤوليات العديدة المنوطة بهم. وبالرغم من أن الحاجة لهذا الكتاب قد ظهرت منذ أكثر من عقد، إلا أنها تطلبت مني خبرتين أساسيتين لتحديد كيفية كتابة الكتاب. فقد نشأت الخبرة الأولى عن طريق تدريس الاستخدام الفعال للاتصال في إدارة العديد من الواجبات والمسؤوليات الخاصة التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام. وقد تطلب بعض هذا العمل تدريساً لحلقة بحث على المستوى الوطني في رئاسة القسم الجامعي الذي تقدمه الجمعية الأمريكية للتعليم (ACE) عن طريق مركزها لتطوير الإدارة. وتضم حلقة البحث حالياً من ثمانين إلى مئة رئيس قسم وعميد ينتمون إلى جامعات مختلفة يتراوح عددها ما بين ستين وثمانين جامعة. كما قمت بإدارة حلقة بحث لرؤساء أقسام في جامعات مختلفة للتعليم العالي. وقد كانت برامج تطوير الإدارة تقليداً مخصصاً لملائمة الاحتياجات الخاصة لرؤساء الأقسام والعمداء وكادر المسؤولين الإداريين في جامعة معينة. وقد مكنتني هذه الخبرة من تحسين طريقة لتقديم المضمون النظري للاتصال المنظم وتطويرها بشكل يناسب المهام الإدارية الخاصة التي يقوم بها رؤساء الأقسام. وبمرور الوقت، سمح لي العمل لدى (ACE) وجامعات مختلفة بتطوير طريقة لترجمة نظرية الاتصال المناسبة إلى مبادئ توجيهية لتكون مفيدة لرؤساء

الأقسام بشكل مباشر. وتلجأ طريقة التدريس المستعملة إلى استخدام حالات دراسية أصلية ونشاطات أخرى مصممة لمساعدة رؤساء الأقسام على تطوير مهارات الاتصال لديهم لإدارة القسم.

والخبرة الثانية التي ساعدت على صياغة هذا الكتاب هي إكمال كتاب سابق بعنوان (التعقيدات في إدارة التعليم العالي: قضايا وحالات دراسية). وهذا الكتاب الذي جرى تأليفه بالتعاون مع سوزان ريوولت يظهر أهمية طرق الحالات الدراسية خارج غرفة الدراسة أو خارج محيط ورشة العمل. وإن التعليقات الصادرة عن أولئك الذين استخدموا الكتاب تظهر فائدته كمقرر وكوسيلة للتطور المهني الفردي. وإن ردة الفعل هذه كانت حاسمة لكتابة هذا الكتاب. وذلك لأن تطوير المهارة أمر أساسي لتحسين فعالية رئيس القسم. وإن النجاح الذي حققه كتاب التعقيدات لهو دليل على أن المديرين الذين يزاولون مهنتهم يستطيعون تحسين مهارات الاتصال المهنية لديهم بوضع أنفسهم مكان المتكلمين المشاركين في الحالات الدراسية وأن يأخذوا بشكل جدي الأسئلة المنظمة والتدريبات الأخرى المخصصة لتطبيق مبادئ الاتصال وتوجيهاته الصائبة.

ويعرض الكتاب معلومات عن الاتصال عندما يؤثر على بعض الواجبات والمسؤوليات الخاصة والمحددة لرئيس القسم. كما يقدم الكتاب مبادئ توجيهية للاستخدام المباشر. وعلاوة على ذلك، يمكن لرؤساء الأقسام الذين يزاولون عملهم أن يوسعوا مجال مهارات الاتصال لديهم ليصبحوا أكثر براعة بأخذ دور المتكلم المشارك عندما يقرؤون هذا الكتاب. إن الذين يرغبون بوضع أنفسهم في الحوارات المعروضة و يجيبوا على الأسئلة المطروحة سيجدون أنه ليس عليهم أن «يعيشوا ليتعلموها»، حيث إن الهدف الأساسي هو جعل الدروس البارزة في الاتصال المنظم ملائمة ومفيدة لممارسي مهنة رئاسة القسم.

ولكي أكون واثقة من أن خطط الاتصال واضحة ومفيدة لرؤساء الأقسام. والتأكد من واقعية الحالات قمت باختبار أجزاء من هذا الكتاب على الزملاء والمديرين المزاولين لعملهم.

وأتوجه بالشكر الخاص لكل أولئك المراجعين الذين قرؤوا مسودات الكتاب الأولية قبل طباعته.

جون ب. بينيت، كلية كوينيبياك.

سارة بلاكستون، جامعة إلينويس الجنوبية في كاربونديال

والتر هـ. غميلتش، جامعة واشنطن الحكومية

إيرين و. د هيشت، الجمعية الأمريكية للتعليم

آلان كارنيس، جامعة إلينويس الجنوبية في كاربونديال

لي آي ماك كان، جامعة ويسكونسن في أوشكوش

بيري ماك كوليف، جامعة كلاريون

مقدمة المؤلف

إن المدرسين والباحثين ذوي التدريب الإداري القليل أو المعدوم يجدون أنفسهم -في أغلب الأحيان- مرشحين لمنصب رئيس القسم. ولسوء الحظ فإن الكثير من المهارات المطلوبة من الشخص -لكي يكون رئيس قسم فعال- ليست نفسها تلك المهارات التي يسعى الشخص وراءها عندما يدّرس أو يمارس البحث العلمي. وإن الإدارة الناجحة في اي مستوى جامعي تتطلب اتصالاً فعالاً.

إن الحاجة لمهارات اتصال قوية هي أمر مهم لرؤساء الأقسام -بشكل خاص- عندما يواجهون بعض التحديات الخاصة. إن رؤساء الأقسام المسؤولين عن اعضاء القسم إدارياً عليهم أن يعملوا مع الأعضاء بشكل يومي وعن قرب. وعلى خلاف العميد أو المسؤول الإداري، فإن مكتب رئيس القسم يكون قريباً من اعضاء القسم. ويعيش رؤساء الأقسام بين الأعضاء الذين تُتخذ القرارات بشأنهم. ويضاعف هذا القرب الحاجة لمهارات اتصال فعالة. ثانياً، يُعدُّ رؤساء الأقسام أعضاء ومديرين في الوقت نفسه. إذ انه من المحتمل أن تنظر الإدارة المركزية إلى رئيس القسم على أنه اكثر إخلاصاً لأعضاء القسم، في حين قد يُعده الأعضاء على انه أكثر ولاء للإدارة. وهذه الازدواجية تجعل من الضروري أن يوجد رئيس القسم مصداقيته ويحافظ عليها لدى كل من الأعضاء والإدارة المركزية.

ويعد هذا الكتاب مرجعاً لرؤساء الأقسام المزاولين لعملهم. إذ يصف كل فصل فيه خطط الاتصال التي تفيد في التعامل مع مهمة إدارية هامة. وبعدها يتم تطبيق المعلومات النظرية على حالات خاصة بحيث يستطيع القارئ أن يلحظ تأثير الاتصال في تنفيذ مسؤوليات رئيس القسم وواجباته. إن تنظيم الكتاب ينقل القارئ عبر حالات واقعية تسمح له بتطوير مهارات هامة في التفكير، وأن يطبق كل مهارات الاتصال الممكنة لإدارة حالات مشابهة بشكل أكثر فعالية. ويمكن استخدام الكتاب

في التطوير المهني الذاتي أو في حلقة بحث أو في ورشة عمل. حيث تكون الغاية تزويد رؤساء الأقسام بالمعلومات، وتدريبهم من خلال تطبيقات منظمة بما يجعل دور رئيس القسم أكثر راحة وسهولة.

لقد تم تنظيم الكتاب حول ثلاثة محاور رئيسة للاتصال تتعلق بنشاط رئيس القسم. وضمن كل محور توجد فصول فردية تركز على أكثر المهام الإدارية أهمية التي تتطلب مهارات اتصال قوية، وبالتالي يقوم الكتاب بدمج مهارات الاتصال التعليمية مع تلك الواجبات الإدارية المحددة لرؤساء الأقسام.

يتناول الفصل الأول، تعزيز ثقافة القسم، ويركز على الشروط التي تسبق الاتصال الفعال للقسم. إذ تقوم ثقافة القسم السليم بتمهيد الطريق أمام الإدارة الفعالة. وعندها تصبح أكثر المهام صعوبة مثل إدارة التناقضات مهمة سهلة أكثر في قسم سليم مما قد تكون عليه في قسم تنعدم فيه الثقة والاحترام بين الزملاء. ويتضمن الجزء الأول فصولاً عن تنظيم مهمة القسم، وتعزيز مناخه، وتحديد أخلاقياته.

أما الفصل الثاني -في هذا الكتاب- فيركز على مهارات الاتصال بين الأشخاص التي تكون مطلوبة للعمل بشكل فعال مع الأعضاء. كما يتضمن الفصل الثاني أجزاءً عن ثلاثٍ من أكثر المهام صعوبة وضرورة التي يقوم بإنجازها رؤساء الأقسام وهي: إدارة جلسات مناقشة الأداء، وإدارة التناقضات وإنجاز التغيير.

أما الفصل الثالث فيركز على خطط الاتصال الضرورية للتعاون مع ذوي العلاقة (الجماعات) الخارجية. إذ يجب على رئيس القسم أن يضعه في موقع إيجابي لدى الجماعات الخارجية المناسبة بمن فيهم الإدارة المركزية، وخريجي الجامعة، والمشرعين، والهيئات الحكومية، والتنظيمات المعتمدة، والطلاب المحتملين، والشركات المانحة والمصانع. ويتضمن الفصل الثالث العمل مع العميد وبناء التحالفات داخل الجامعة وخارجها وتسويق القسم.

ملامح خاصة

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يتم عرض نظرية اتصال مناسبة لكل مهمة إدارية، وذلك بشكل مبادئ عملية لرؤساء الأقسام. ولقد أعطي اهتمام كبير لتفسير نظرية الاتصال، ونتائج البحوث بطريقة تكون هادفة لرؤساء الأقسام الذين قد يفتقدون للتدريب المسبق في الاتصال. حيث إن الغاية هي تزويد رؤساء الأقسام بمعلومات يمكنهم الاستفادة منها بشكل مباشر في تنفيذ واجباتهم الإدارية.

وضع النظرية قيد التطبيق

تُتبع الأجزاء المتعلقة بخطط ومفاهيم مناسبة للاتصال بحالات دراسية قصيرة. وتسمح الحالة الدراسية بترجمة النظرية إلى تطبيق. وكذلك تسمح للقارئ بأن يلاحظ كيف يعمل الاتصال في سياق الحالات الواقعية، وأن يلاحظ بشكل خاص كيف يؤثر الاتصال الفعال في المهام الإدارية الخاصة. وباستخدام الحالات الدراسية، يمكن لرؤساء الأقسام أن يفكروا بخطط لإنجاز مبادئ عملية في الإتصال.

وتقدم طريقة الحالة الدراسية فرصة للقراء لكي يتعلموا من خبرة الآخرين في جو خال من المخاطرة. ويسرّع استخدام الحالات الدراسية نوع التعليم الذي يرافق عادة الخبرة المهنية في العمل. ولكي يتم إدراك هذه الفائدة بشكل كامل، ينبغي أن يبقى القارئ مشاركاً في الحالة وألا ينزلق إلى دور الشخص الثالث. وسيستفيد رؤساء الأقسام كثيراً من وضع أنفسهم في الحالات الدراسية وتحليل الاحتمالات المتوفرة وتطوير خطط لتنظيم التحدي الإداري المعروض في الحالة الدراسية.

دعنا نحلل الحالة

إن هذا الكتاب لا يعطي أجوبة، و ذلك لأنه لا يوجد جواب بسيط يمكنه أن يتجاوز كل الجامعة والشخصيات المتنوعة. فنادراً ما يقوم رؤساء الأقسام الناجحين

باستخدام كل المعلومات الضرورية لحل مشكلة مطروحة، ويجب أن يكونوا قادرين على إدراك الأسئلة المهمة التي تستحق الإجابة. إن الكتاب يساعد القارئ على تحديد القضايا الأساسية والمتغيرات والاختبارات وتحليلها. ومن ثم تحليل مختصر يصف المكونات الرئيسة للحالة الدراسية كما يصف التحديات التي تواجه رئيس القسم. وبتنظيم المشكلة المكتوبة في الحالة، يكون القارئ أكثر قدرة على ابتكار خطة لإدارة الأزمة المعروضة في الحالة.

إنه دورك

وتُتبع كل حالة بسلسلة من التساؤلات إذ تقوم هذه التساؤلات بدعوة القارئ للمشاركة في حوار الحالة. كما أنها تقدم للقارئ فرصة للتفكير بالبدائل واتخاذ القرارات المرتبطة بدور رئيس القسم في الحالة. وقد تم تنظيم هذه التساؤلات بعناية لمساعدة القارئ على تحليل المتغيرات المناسبة، وتحديد سياق صحيح للعمل بشكل منظم. وأحياناً تعمل التساؤلات على توجيه القارئ لممارسة خطط الاتصال بكتابة تعليقات أو بإعداد الإجابة. وتحدث آخر مرحلة للتطور المهني عندما يقوم القراء الذين شاركوا بشكل كامل في تحليل الآلية المدروسة بتقويم معالجتهم لوضع الحالة الدراسية.

و تُعد المهارات الأساسية في التفكير مزيجاً من معرفة الأسئلة التي يجب طرحها واستخدام المعلومات المُجمّعة، وتطبيق المهارات الملائمة للاتصال والإدارة، واتخاذ قرارات واضحة لا لبس فيها. إن تحليل الحالات بهذا الشكل الموجه سيتيح للشخص التفكير بشكل حاسم.

ولقد صُمم الكتاب ليقدم لرؤساء الأقسام القائمين على رأس عملهم فرصة لتطوير المهارة. وسواء تم إنجاز هذا التعلّم بشكل مستقل أو كجزء من حلقة بحث مهنية أو ورشة عمل، فإنه سيساعد على تقوية مهارات الاتصال لرئيس القسم من أجل تنظيم القسم الأكاديمي بشكل أكثر فعالية.

ارجوك ان تفكر

قد يؤدي عرض معلومات جديدة واعتبارات أخرى للحالة في بعض الأحيان إلى تغيير كيفية تعامل القارئ معها. وإن كل ما يلحق بالحالة مُصَمَّم لجعل القارئ بعيداً

عن اختصار تحليل المشكلة قبل الحصول على فهم كامل بكل متغيراتها. وتساعد هذه المقاطع القارئ على فهم التعقيد الحقيقي لكل حالة بإظهار كيفية تأثيرها وتأثرها بالمتغيرات الأخرى. وتكون الحلول عملية فقط إذا فكرت بشكل صحيح بالتفاعلات الديناميكية لكل المكونات المناسبة للوضع المتأزم.

دعنا نلخص

يقوم هذا الجزء بإكمال الحلقة، وذلك بنقل القارئ من حالة معينة للعودة إلى المبادئ النظرية التي تم وصفها مسبقاً في الفصل. إنها تقدم للقراء قائمة لتقويم مزايا خطتهم الموضوعة لتنظيم الوضع في الحالة. كما تساعد أيضاً على تعزيز مفاهيم نظرية أكثر وضوحاً يمكن تعميمها على حالات لم تتناولها الحالات الدراسية التي يعرضها الكتاب.

فهرس بالحالات

تشتمل الحالات الدراسية الواقعية غالباً على قضايا متعددة. إذ قد يتمنى القارئ أن يحلل حالات إضافية مرتبطة بمهمة إدارية معينة. وقد تم تنظيم كل الحالات التي يتضمنها الكتاب كقضايا تتعلق بالتعليم العالي والمهام الإدارية من أجل مساعدة القارئ على إيجاد حالات أخرى بقضايا مشابهة.

إن فهرس الحالات الذي يتضمن قضايا مرتبطة بالتعليم العالي والمهام الإدارية يمكّن القارئ من تعيين خطط الاتصال المناسبة للمهمة الإدارية الخاصة أو للقضية دون قراءة الكتاب من البداية إلى النهاية. فعلى سبيل المثال، بإمكان القارئ الذي ينشد رؤية معينة للقيام بمبادرة تقويم جديدة، أن يتفحص الفهرس ليحدد تلك الحالات التي تتعامل مع التقويم. وإن خطط الاتصال المعروضة في هذه الحالات الدراسية ستكون ملائمة إلى أقصى حد للمهمة الإدارية المطلوبة الآن.

فهرس بالحالات المتعلقة بالتعليم العالي والمهام الإدارية

التضليل الجامعي

الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174

الحالة 5-1، الاتهام 249

الحالة 5-2، رسالة التزكية 256

التصرف الإيجابي

الحالة 2-1، النفوذ 109

الحالة2-3، هذا مهم 127

الحالة 2-4، المساواة؟ 135

الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

علاقات خريجي الكلية

الحالة 2-3، هذا مهم 127

الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

الحالة 9-1، العمل في الظلام 403

الحالة 9-2، حشد المؤيدين 410

الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

تقويم تعلم الطلاب

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية.................... 93

الحالة 6-1، أمر آخر ! 288

الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294

الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373

الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

الميزانية (انظر الإدارة المالية)

مناخ الجامعة

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الفارقة 69

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 6-1، امر آخر ! 288

الحالة، 6-3، ملعب جديد 304

الحالة 6-4، كش ملك 311

الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

حلفاء الجامعة

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 2-3، هذا مهم 127

الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

الأوضاع داخل الكلية

الحالة 2-1، النفوذ 109

الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119

الحالة 2-3، هذا مهم 127

الحالة2-4، المساواة؟ 135

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152

الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267

إدارة الأزمة

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403
الحالة 9-2، حشد المؤيدين 410
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

تفويض المهام

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-4، المساواة؟ 135
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 6-1، امر آخر! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

مناخ القسم

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 2-4، المساواة ؟ 135
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267
الحالة 6-1، امر آخر ! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403

شهرة القسم وصورته

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-3، هذا مهم 127

الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 6-4، كش ملك 311
الحالة 8-1، الانضمام لزمرة الفائزين 367
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403
الحالة 9-2، حشد المؤيدين 410
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415
الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

التطوير / وجمع النقود

الحالة 8-1، الانضمام إلى زمرة الفائزين 367
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403
الحالة 9-2، حشد المؤيدين 410
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

التمييز العنصري

الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 2-4، المساواة؟ 135
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

العملية المطلوبة والحقوق الشخصية

الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174

الحالة 3-4، ردة الفعل 181

الحالة 5-1، الاتهام 249

الحالة 5-2، رسالة التزكية 256

الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

إدارة التسجيل

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 2-3، هذا مهم 127

الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217

الحالة 6-3، ملعب جديد 304

الحالة 6-4، كش ملك 311

الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

تقويم (انظر مناقشة الأداء)

تطوير هيئة التدريس

الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119

الحالة 2-4، المساواة؟ 135

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152

الحالة 3-2، التقرير المدون 168

الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203

الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماع 217
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

شكاوى ومظالم هيئة التدريس

الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-4، المساواة؟ 135
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
االحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267

الإدارة المالية

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341

الحالة 7-4، اصغِ بدقة 351
الحالة 8-1، الانضمام لزمرة الفائزين 367
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403
الحالة 9-2، حشد المؤيدين 410
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

قضايا مسيطرة

الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-4، المساواة ؟ 135
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373

إنجاز مبادرة جديدة

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 6-1، امر آخر ! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 6-4، كش ملك 311
الحالة 7-4، اصغِ بدقة 351

الحالة 8-1، الانضمام إلى زمرة الفائزين 367
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379
الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

النوعية التعليمية

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 6-1، أمر آخر! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

بحث العمل

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-4، المساواة ؟ 135
الحالة 5-2، رسالة التزكية 256
الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

المسؤولية القانونية

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-2، رسالة التزكية 256
الحالة 7-1، المشاركة في المسؤولية 234
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

إدارة الاهتمامات المتناقضة

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارق 69
الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217

الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-2، رسالة التزكية 256
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة5-4، تحيز رئيس القسم 267
الحالة 6-1، امر آخر! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 6-4، كش ملك 311
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345
الحالة 7-4، اصغ بدقة 351
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

أجور الكفاءة

الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267

المهمة و الأهداف

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 6-4، كش ملك 311
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-4، اصغ بدقة 351
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثق 373
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415
الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

مناقشة الأداء

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-2، رسالة التزكية 256
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

السياسات والإجراءات (الأساليب)

الحالة 3-2، التقرير المدون 168

الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174

الحالة 4-1، المتميز او البسيط 203

الحالة 5-1، الاتهام 249

الحالة 6-3، ملعب جديد 304

الحالة 6-4، كش ملك 311

الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

تطوير السياسات

الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119

الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217

الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259

الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267

الحالة 6-1، امر آخر ! 288

الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294

الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341

الإنتاجية: القسم

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 6-1، امر آخر! 288

الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 6-4، كش ملك 311
الحالة 7-4، اصغ بدقة 351
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415
الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

الإنتاجية:الفرد

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-1، المتميز او البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

تقويم البرامج

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 6-1، امر آخر ! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379

قرارات الترقية والتثبيت

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 1.4، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345
الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

علاقات عامة

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 6-3، ملعب جديد 304
الحالة 8-1، الانضمام إلى حلقة الفائزين 367
الحالة 8-2، ملاءمة معايير منح الثقة 373
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379
الحالة 9-1، العمل في الظلام 403
الحالة 9-2 حشد المؤيدين 410
الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415
الحالة 9-4، التسويق لمهمة القسم 421

الأدوار والمسؤوليات: رئيس القسم

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة او العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم 267
الحالة 6-1، امر آخر ! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 7-1، المشاركة في المسؤولية 234
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

الأدوار والمسؤوليات: العميد والإدارة المركزية

الحالة 6-1، امر آخر! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 7-1، المشاركة في المسؤولية 234
الحالة 7-2، تحويل المسؤولية إلى شخص آخر 341
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

الأدوار والمسؤوليات: الأعضاء

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75
الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84
الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-1، النفوذ 109
الحالة 2-2، اتخاذ قرارات غير صائبة 119
الحالة 2-4، المساواة ؟ 135
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المدون 168
الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب 174
الحالة 3-4، ردة الفعل 181
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 6-1، أمر آخر! 288
الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294
الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

سوء الإدارة المنظم

الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-2، رسالة التزكية 256

شكاوى ومظالم الطلاب

الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217

استقطاب الطلاب ومنع تسربهم

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93
الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 8-3، التعاون التسويقي 379
الحال 9-1، العمل في الظلام 403

تحسين التعليم

الحالة 2-3، هذا مهم 127
الحالة 3-1، الرسائل المختلطة 152
الحالة 3-2، التقرير المكتوب 168
الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345

النتيجة (المحتملة) للقاء

الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203
الحالة 4-2، المواجهة 209
الحالة 4-4، المتابعة 228
الحالة 5-1، الاتهام 249
الحالة 5-2 رسالة التزكية 256
الحالة 7-3، قل لا من فضلك 345
الحالة 8-4، شبكات الاتصال في الجامعة 385

إدارة أعباء العمل: القسم

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة 69

الحالة 1-2، المهمة المحددة 75

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح 84

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية 93

الحالة 5-3، المصلحة الشخصية 259

الحالة 6-1، امر آخر ! 288

الحالة 6-2، تجنب دور الرسول 294

الحالة 6-3، ملعب جديد 304

الحالة 6-4، كش ملك 311

إدارة أعباء العمل: الفرد

الحالة 4-1، المتميز أو البسيط 203

الحالة 4-2، المواجهة 209

الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة 217

الحالة 4-4، المتابعة 228

الحالة 9-3، تصعيد الهجوم 415

الجزء الاول

تهذيب ثقافة القسم

يحدد هذا الجزء من الكتاب خصائص الثقافة السليمة للقسم التي تُعد شروطاً مسبقة للاتصال الفعال داخل القسم. وينصب التركيز على دور رئيس القسم في التأثير على ثقافة القسم. ويعرض خطط الاتصال للإدارة الفعالة لتأسيس ثقافة القسم والحفاظ عليها، وذلك بالربط بين ثلاثة من أكثر العناصر أهمية لثقافة القسم هي: مهمة القسم، ومناخ القسم، وأخلاقيات القسم.

الفصل 1: تنظيم رسالة القسم

يصف الكيفية التي يتم بها إيجاد رأي موحد حول القيم المشتركة لرسالة القسم.

الفصل2: تعزيز مناخ القسم

يتضمن خططاً للحفاظ على مناخ للقسم يؤدي إلى معنويات وإنتاجية عالية.

الفصل3: تحديد أخلاقيات القسم

يدرس العلاقة بين سلوك رئيس القسم وأخلاقيات القسم.

1

تنظيم رسالة القسم

يوجد في القسم السليم جوهر مشترك من الفهم، وتوافق أساسي يعرِّف القسم ويرسم الخطط لتوجهه العام. ولايعني ذلك أن جميع أعضاء القسم يفكرون بشكل متشابه أو يتوافقون في كل شيء. وفي الحقيقة فإن الانسجام الكامل يبطل الفائدة الناتجة عن اختلاف وجهات النظر. وللسبب ذاته فإن بعض الخلاف مهم للوصول إلى قرار جماعي أفضل، وتكون وجهات النظر المختلفة لهيئة التدريس أساسية في نمو القسم لفترة طويلة الأمد. فالخلاف يكون أكثر فائدة وأقل ضرراً عند وجود جوهر مشترك من القيم الأساسية المشتركة بين أعضاء القسم.

وتشكل القيم المشتركة أساساً لكيفية تفكير الأشخاص وتصرفهم. وهي تؤثر في المواقف وتوجه السلوك. كما أنها الحجر الأساسي في علاقاتٍ عملية مثمرة.

ويظهر من خلال القيم المشتركة هدف عام وتوافق أساسي على ما هو مهم. لأنها توفر للأعضاء لغة عامةً تمكنّهم من التعاون، كما تسمح للناس بالعمل بشكل فردي وجماعي لإنجاز هدفٍ مشترك.

إن الهدف المقبول هو مهمة القسم. ويدرك معظم رؤساء الأقسام أهمية القيم المشتركة في تكوين توجه عام لدى مجتمع القسم، والقبول العام بمهمة القسم. وربما يكون الدور الهام لرئيس القسم الذي هو تعزيز العمل الجماعي من خلال القيم المشتركة، قل وضوحاً. ويقوم رؤساء الأقسام بإيجاد إجماع حول القيم المشتركة. حيث يعملون على ربط الأفراد مع بعضهم، وتعزيز موقف القسم حول مهمة مقبولة عموماً.

الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم دورهم في إيجاد رأي موحد حول القيم المشتركة وتعزيزه.

إن الأقسام التي تسيرها القيم أكثر من الأحداث يكون لديها مناخات أكثر سلامة وأكبر قدرةً على مواجهة الشدائد. ويكمن الهدف الثاني لهذا الفصل في تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال الخاصة من أجل إيجاد رأي موحد داخل القسم حول مهمة القسم وتعزيزه، حيث يجب على رؤساء الأقسام عدم انتظار وقوع أزمة من أجل تعزيز رأي موحد حول هدف مشترك. وتعد مهمة القسم المنظمة بدقة أداةً لإشراك أفراد القسم في الأعمالِ الجماعية والنجاح المشترك.

أما الهدف الثالث فيكمن في مساعدة رؤساء الأقسام على إدراك فوائد الحصول على رسالة مترابطة للقسم بشكل واضح. فعندما يحاول القسم أن يكون كل شيء بالنسبة لكل الناس داخلياً وخارجياً، فإنه سينتهي حتماً إلى كونه لا يعني شيئاً لأحد. وهكذا فإن البيان المقبول والمركّز بشكل واضح والمعتمد على القيم المشتركة لرسالة القسم يزيد من الفوائد داخله وخارجه.

تحديد رسالة القسم

يتطلب تنظيم رسالة القسم تعزيز رأي موحد حول التوجه المستقبلي له. فعندما تبدأ الرسالة كمهمة كتابي، ستتركز مشاورات القسم على لغة معتدلة مقبولة عند كل أفراد القسم. وبدلاً من ذلك، يجب أن تبدأ العملية بالمواقف والآراء التي يتبناها أعضاء الهيئة في الوقت الحاضر وتوقعاتهم المستقبلية للقسم الجامعي.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يفكروا في المفاهيم والتوقعات المتعلقة بقدرات القسم المؤكدة وقدراته المحتملة. وأخيراً يجب على القسم تعزيز ممارسة التقويم الداخلي تحسباً لتلك الظروف الخارجية التي تؤثر عليه.

إن تقويم رسالة القسم بوصف الهدف الأساسي والتوجه الاستراتيجي له. وبتحقيق هذا يرسّخ بيان رسالة القسم صورته. فعلى الصعيد الداخلي توضح رسالة القسم القيم المشتركة التي توجه النشاطات الفردية والجماعية للقسم وتقدم إطاراً لحل النزاع فيه. وبهذا يكون بيان الرسالة المقبول قد زود أعضاء هيئة القسم بلغة مشتركة تمكّنهم من التعاون فيما بينهم.

أما على الصعيد الخارجي، فيقوم بيان رسالة القسم بتثقيف ذوي العلاقة (الجماعات الخارجية المختلفة) التي تتفاعل مع القسم حول قدراته واحتياجاته المالية.

ويقوم البيان الفعال للرسالة بإنجاز الأهداف التالية:

يقدم بياناً مثيراً وواضحاً عن التوجه المستقبلي

إن بيان الرسالة الفعال لايقبل التأويل، وبالأحرى يقدم وصفاً واضحاً وموجزاً وملائماً للتوجه المستقبلي للقسم. كما ينبغي أن لا يكون عاماً جداً بحيث يستطيع أي قسم آخر استخدامه، بصرف النظر عن الفرع والحجم والجامعة والموقع الجغرافي. فعندما تقوم الأقسام بإعداد بيانات رسالاتها دون راي مبدئي موحد، فإنها تلجأ عادةً إلى استخدام لغة عامة معتدلة لكي تكون مجدية. وعمليا فإن لرسالة القسم نوعية مثيرة وممتعة، حيث إنها تؤدي إلى زيادة الالتزام بمهام القسم وتعزيز الفخر بها.

يحدد من الذي يخدمه القسم و كيف

يعطي البيان الفعال لرسالة القسم بعداً إضافياً للقسم إضافة إلى منحه صفة وميزة معينة. وهذا الأمر يكون نافعاً في أوقات الشدة. وسواء كانت الشدة ناتجة عن تخفيضات في الميزانية أو تغير الإدارة الجامعية أو إعادة التنظيم البنيوي، فإن الأقسام التي تمتلك رسالات واضحة تكون في وضع أقوى لتجنب النتائج السلبية للأوقات العصيبة. كما يجب أن يشير بيان الرسالة إلى الذي يخدمه القسم وكيف، وذلك لإظهار أهمية القسم للجامعة والمنطقة والفرع. وهكذا فإن توضيح هذه المعلومة ينقل القسم من موقف دفاعي إلى موقف استباقي.

يحدد أولويات القسم

إن البيان الفعال لرسالة القسم يوضح القيم التي تكون ذات أهمية أكثر له. وبالتالي فإنه يهيئ أسلوب القسم ونشاطاته ويوضح الهدف الأساسي له. ويساعد بيان الرسالة الأعضاء على معرفة النشاطات المهمة للقسم التي قد تؤدي إلى كسب

الجوائز. كما يقدم توضيحات للإدارة المركزية والجماعات الخارجية عن القدرات التي باستطاعة القسم أن يقدمها إلى الجامعة والمنطقة والفرع. ويجب أن يشير وصف الرسالة إلى الأهمية المرتبطة بكل قيمة من القيم المشتركة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يوضح بيان الرسالة أن الأهمية المتعلقة بتعليم الطلاب غير المتخرجين ترتبط مع اهتمامات القسم الأخرى كالبحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع، وطلاب الدراسات العليا.

يقدم وصفاً عن مفهوم القسم للنجاح

يعمل البيان الفعال لرسالة القسم على ربط التوجه الاستراتيجي بأهداف معينة تتطلب عملاً جماعياً وفردياً. وبتحقيق ذلك يكون بيان الرسالة قد قام بتحديد النجاح. فعلى سبيل المثال، فكر بمهمة القسم التي توضح الهدف من تجهيز أخصائيين وتثقيفهم بعلم الأمراض تحتاجهم الحكومة. حيث تقدم هذه المهمة لمحة عن المميزات الخاصة للقسم. كما تعمل على ترسيخ معايير النجاح التي تكون فيها معدلات التخرج، وعدم التسرب مؤشراً واضحاً على فعالية القسم.

توضح كيف تخدم رسالة القسم الرسالة الجامعية

إنه من العبث أن تكون رسالة القسم غير منسجمة مع رسالة الجامعة. فعلى سبيل المثال، من المكلف تجاهل رسالة الجامعة حول تعليم الطلاب غير المتخرجين، وتركيز جهود القسم حصريا على منهج الدراسات العليا، وسيكون فهم هذه الفكرة أسهل من تنفيذها فأحياناً تتغير رسالة الجامعة استجابة لظروف مفروضة خارجياً قبل أن تعمل الجامعة على مراجعة بيان رسالتها. وأحياناً تكون الإدارة المركزية متباطئة وغير راغبة بالاعتراف بمثل هذه التغييرات المفروضة على رسالة الجامعة. وخاصةً عندما تقوم الجماعات الخارجية بدفع الجامعة إلى تصرف ارتكاسي. فعلى سبيل المثال، قد تقوم الهيئة الحكومية المسؤولة عن التعليم العالي بتوجيه الجامعة لزيادة اهتمامها بتعليم الطلاب غير المتخرجين. وقد يؤدي ذلك إلى توجيه الموارد بعيداً عن الأولويات الأخرى، وباتجاه تعليم غير المتخرجين سواء أقرت

الجامعة ذلك أم لم تقر فهناك تغيير طرأ على الرسالة الجامعية، ويجب على رؤساء الأقسام البقاء متيقظين لرسالة الجامعة العملية. فما هي النشاطات التي تقدرها الجامعة؟ وما هو التوجه العام للجامعة؟ وكيف تؤثر الضغوط الخارجية على القيم الجامعية؟ وكيف يمكن للقسم دعم الرسالة الجامعية؟ وهل تكون قدرات القسم ورسالته سريعة الاستجابة للضغوط الخارجية التي فرضت تغييراً في الأولويات الجامعية ؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة وما يشابهها أمر مهم إذا أراد رؤساء الأقسام بقاء رسالة القسم منسجمة مع رسالة الجامعة.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

تنشأ البيانات الفعالة للرسالات من تشاور جدي ومشترك. وسواء بدأ رؤساء الأقسام من الصفر أو عملوا على مراجعة بيان رسالة موجود، فمن الضروري أن يعبر الجميع عن رأيه في العملية. وهكذا فإن تعزيز راي موحد حول كل من بيان الرسالة وأولويات القسم يجب أن يسبق البيان الرسمي. حيث أن تنظيم رسالة القسم عملية جماعية وليست نشاطاً فردياً وحيث تتوضح عبر الوقت وليس في اجتماع واحد. وستساعد خطط الاتصال التالية رؤساء الأقسام على إدارة عملية تنظيم رسالة القسم.

تحديد القيم الرئيسية المشتركة

لايستطيع رئيس القسم أن يعلن عن قيم القسم. حيث أن الكشف عن القيم المشتركة هو عملية يجب أن تبدأ بطلب المعلومات من أعضاء القسم. وتكون العملية بحد ذاتها مهمةً كالنتيجة. حيث ستتغير وجهات النظر الفردية عندما يقوم أعضاء القسم بالمشاركة في العملية. وبالتالي، تمثل النتيجة استيعاباً لأفكار يمكن قبولها بسهولة من قبل الجميع. ويمكن أن تقوم الكلية بمساعدة أعضاء القسم على قبول أفكار كان من الممكن أن يرفضوها، وذلك لأن الأفكار لا تقدم كنتائج وإنما تنشأ من التشاور في القسم.

إن الوصول إلى رأي موحد عملية ناجحة تسمح للأعضاء بالتعبير عن قيمهم وطموحاتهم بشأن القسم. حيث أن الاختلافات الثقافية والعرقية وغيرها من الاختلافات تجعل العملية أكثر قيمة وأهمية إذ تنشأ النتيجة النهائية من أخذ جميع وجهات النظر المختلفة بعين الاعتبار. ورغم أن الاختلاف قد يكون مصدراً للقوة إلا انه قد يجعل عملية إيجاد رأي موحد اكثر استهلاكاً للوقت وأكثر تحدياً. وبإمكان رؤساء الأقسام الذين يقودون الهيئة بشكل فعال -من خلال عملية تشاورية وتشاركية- أن يوجدوا رأياً موحداً حول القيم الأساسية. وتكون قيم القسم أكثر من مجرد ملاحظات أو مفاهيم فردية أو إجراءات يتخذها القسم.

كذلك فإن قيم القسم هي تلك المبادئ الأساسية التي يعتبرها أعضاء القسم أكثر أهمية لمصلحة القسم. وتجيب قيم القسم على أسئلة كهذه:

- من نحن؟.
- ما هو هدفنا ؟.
- ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لنا ؟.
- أين نريد الذهاب في المستقبل ؟.

وقد تتضمن قيم القسم بيانات مثل :

- إن تعليم الطلاب غير المتخرجين هو في مقدمة أولويات القسم.
- يجب على خريجي القسم أن يكونوا قادرين على الحصول على وظيفة منتجة في أعمال مرتبطة بالفرع.

ومن المهم أن يكون لدى كل أعضاء القسم فهمٌ عمليٌ لقيم القسم. فعلى سبيل المثال، إن معرفة أعضاء القسم بأن تعليم غير المتخرجين هو في مقدمة أولويات القسم أمر غير كاف، وحينئذٍ يجب على أعضاء القسم معرفة ماذا يعني ذلك لأدائهم الفردي في ضوء التوقعات. هل يعني هذا أن على هيئة القسم المساعدة

على تعزيز الاحتفاظ بطلاب جيدين؟ هل يعني ذلك أن تعمل هيئة القسم سوياً لترتيب مضمون المقررات المترابطة؟ هل يعني أن على الهيئة المشاركة بشكل فعال في البحوث التي تدعم تعليم غير المتخرجين ؟ ولن يدرك القسم الفائدة من مهمة القسم إلا إذا كان لدى أعضاء الهيئة فهمٌ عمليٌ لقيم القسم وأولوياته. وهكذا تسمح عملية إيجاد راي موحد لأعضاء القسم وتعزيزه باكتساب فهم عملي للقيم المشتركة.

إن إيجاد راي موحد عملية صعبة رغم فوائدها. وتكمن درجة الصعوبة في مجموعة أعضاء القسم وسيرتهم. فعلى سبيل المثال، إذا كنت رئيساً جديداً في قسم يتصف بمعنويات منخفضة وانعدامٍ في الثقة، فسيكون إيجاد رأي موحد عملية صعبة، وعندما تكون مهمة بناء رأي موحد صعبة سيتبنى أعضاء القسم وجهات نظر مختلفة وستكون خبراتهم الاتصالية مع بعضهم البعض قليلة أو معدومة. وتكون المهمة أكثر تحدياً عندما يكون لدى القسم بعض الأعضاء الذين يدافعون عن مصالح شخصية أو يخافون المواجهة أو يخافون من تقصي المعلومات والحقائق. أما باقي خطط الاتصال فهي تقنيات لإيجاد راي موحد من أجل تنظيم رسالة القسم.

تشرك كل أعضاء هيئة القسم

تمثل الرسالة الفعالة جوهراً مشتركاً من الفهم فيما يتعلق بالتوجه العام الذي يجب على القسم السعي لتحقيقه. حيث لا يستطيع القسم الوصول إلى رأي موحد إذا كانت الإجراءات المستخدمة تقوم بإقصاء بعض أعضاء القسم عن عملية مناقشة أهداف القسم وغاياته.

وقد يعتقد بعض رؤساء الأقسام بإمكانية تنظيم رسالة القسم إذا ما قامت لجنة مكونة من أعضاء متشابهين في تفكيرهم بإنجاز تلك الرسالة. ومما لا شك فيه أن قضية أولويات القسم هي إحدى القضايا التي قد يختلف أعضاء الهيئة بشأنها.

ولا ينبغي على المرء الذهاب بعيدا لإيجاد مثال على القسم الذي يبدو فيه الأعضاء منسجمين مع بعضهم البعض فقط لأنهم يتجنبون خوض النقاش بشأن أولويات القسم. وتفتقر تلك الأقسام عادة لبيانات لرسالات فعالة. فإذا لم يكن لدى أعضاء القسم الجامعي فهمٌ مشتركٌ حول التوجه العام للقسم وأولوياته، فربما لن يكون بإمكان الجماعات الخارجية الحصول على فهم مترابط مع كفاءة القسم. فإذا كان القسم عبارة عن أشياء مختلفة لمجموعات مختلفة فلن يتمكن من النجاح. حيث يتطلب تنظيم رسالة القسم إيجاد رأي موحد. وهذا يعني أن تكون الهيئة بآرائها المختلفة حول أولويات القسم قادرة على مناقشة آرائها و الوصول إلى توافق ما حول أهداف القسم ومهماته. وعندها سيقدم أعضاء القسم انطباعات متشابهة عن القسم و مكانته الفريدة في الجامعة وداخل الفرع.

وسيكون التزام أعضاء الهيئة برسالة القسم كبيراً إذا شاركوا في تحديد أولويات القسم. حيث لا يستطيع أعضاء الهيئة رفض أولويات شاركوا في صياغتها. وعلاوة على ذلك، فعندما يسيء أعضاء القسم تفسير رسالته أو يفشلون في الحصول على فهم واضح لأولوياته، فسوف تكون إمكانية مشاركتهم في النشاطات التي يقدرها القسم محدودة. و هكذا فإن النجاح الجماعي والفردي يتطلب من أعضاء القسم فهماً واضحاً لأولياته بحيث يتمكنون من إنجاز المهام القيّمة. وستتحسن معنويات القسم عندما يدرك أعضاؤه أن مساهماتهم ضرورية لنجاح القسم وسمعته.

وإذا امتنع بعض الأعضاء عن المشاركة في عملية إيجاد رأي موحد، فلن يكون الالتزام برسالة القسم عند ذلك كاملاً. فلنأخذ مثلاً القسم الذي يوظف العديد من أعضائه على أساس دوام عمل جزئي. فستتضمن رسالة ذلك القسم وصفاً لتعداد الطلاب الذين يستفيدون من القسم بشكل أساسي - إن لم يكن بشكل حصري. من خلال عمل أعضاء الهيئة المعينين على أساس دوام جزئي. وإن عملية ترسيخ أهداف القسم وأولوياته دون معلومات ومشاركة من أعضاء الهيئة المعينين على أساس دوام

جزئي ستهمل أولئك الأعضاء الضروريين لإنجاز الرسالة كما تساعد الخبرة المباشرة للأعضاء المساعدين أو المعينين على أساس دوام جزئي في صياغة بيان أكثر دقة لأولويات القسم فيما يتعلق بتقديم الفائدة للطلاب الذين يعلمونهم.

ويكون من الصعب على أعضاء الهيئة أن يعملوا كلجنة واحدة في مناقشة أولويات القسم عندما يكون ذلك القسم كبيراً جداً. ففي مثل هذه الحالة، يجب على رئيس القسم أن ينظم عملية تضمن مشاركة جميع أعضاء القسم في تحديد أولويات هذا القسم وإعداد بيان رسالته. فكر مرة أخرى بالقسم الذي يستخدم عدداً من الأعضاء المعينين على أساس دوام جزئي في تعليم مقررات مساعدة. غالباً ما يقوم الأعضاء المساعدون بأكثر من عمل. فهم لا يتنقلون بين الجامعات وقد لا يكونون قادرين على حضور اجتماعات القسم. وهذا لا يقلل من أهمية وجهات نظرهم على الأقل فيما يتعلق بتعداد الطلاب الذين يعلمونهم.

ويستطيع رئيس القسم أن ينظم اجتماعات منفصلة لهذه المجموعة لتنظيم أفكارها في إطار وجهة نظر متماسكة. وهكذا فقد يلتقي رئيس هذه اللجنة الفرعية مع المجموعة الأكبر التي يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل وجهات النظر.

وإذا لم يكن هذا ممكناً، فيجب أن يراقب عضو من المجموعة الأكبر اجتماعات أعضاء الهيئة المساعدين لمعرفة وجهة نظرهم ونقلها إلى المجموعة الأكبر. وهكذا فإن التنظيم الخاص المستخدم يعتمد على حجم القسم وصورته. وبصرف النظر عن مميزات القسم الخاصة، يجب على رئيس القسم تأسيس عملية تسمح بمشاركة كاملة وإلا لن تقوم العملية بمنح رأي موحد صادق للقسم.

إبقاء النقاش مركزاً على القسم و ليس على الأفراد

من الصعب التوصل إلى قرار موحد عندما يقوم أعضاء القسم بحماية مصالحهم الشخصية. ويكون هدف رئيس القسم تجنيب الأعضاء للمواقف العدوانية، كما يكون التركيز على القسم ككل هو أفضل طريقة لتقليل حدوث النزاع

غير البناء والهجوم الفردي. فعلى سبيل المثال، أن تتم مناقشة ما يجب على القسم فعله لكي يبقى المصدر الأساسي للحكومة في تقديم خريجين مدربين في الفرع أمرٌ، وأن تتم مناقشة كيفية تحديث مضمون مقرر ما، ولا سيما عندما يدرسه نفس الشخص في كل فصل، أمرٌ آخر. حيث تقوم الحالة الأولى بصوغ المناقشة من وجهة نظر القسم بطريقة بناءة. أما الطرح الثاني الذي يركز على الفرد الذي يقوم بصياغة القضية بطريقة قد تجعل واحداً على الأقل من أعضاء القسم عدائياً. ومن المحتمل وصول أعضاء القسم إلى رأي موحد بخصوص أولويات القسم إذا قام رئيس القسم بصياغة القضايا بطريقة لا توجب على الفرد أو المجموعة الدفاع عن الممارسة الحالية.

وعندما يقوم رئيس القسم بتنظيم عملية إيجاد رأي موحد بحيث يكون الأفراد فيها أقل عدوانية، فستعزز هذه العملية السلوك التعاوني والإحساس بالجماعة والعمل الجماعي.

وإنه لأمر هام أن يدرك الأعضاء كيف تكون أدوارهم الخاصة مرتبطة ومهمة لنجاح القسم. حيث إن التصرف الفردي والتنافسي قد يكلف القسم كثيراً.

ويتطلب إيجاد رأي موحد اتصالاً مقنعاً ومحترفاً وصريحاً، إلا أنه لا مكان للشتائم أو الاتهامات أو أي هجمات شخصية أخرى. ويمكن للمبادئ الأساسية التي تم وضعها لتحافظ على تبادل بناء لوجهات النظر المختلفة أن تمتد إلى مناقشات القسم بشأن قضايا أخرى. ويتضمن الفصل الخامس من هذا الكتاب قائمة بالمبادئ الأساسية التي يمكن أن يستخدمها رؤساء الأقسام للتقليل من النزاع الهدام.

تحديد قدرات القسم الحالية والكامنة

يجب أن يصف بيان رسالة القسم التوجه المستقبلي له. لذلك من المهم أن تقوم مناقشة الرسالة بدراسة القدرات الكامنة إضافة إلى القدرات الموجودة. وهذا يتطلب أن يكون أعضاء القسم مطلعين جيداً على ما قدمه القسم بشكل إجمالي.

وإذا كان أعضاء هيئة القسم لا يدركون إلا الاهتمامات الفردية وتخصصات الفرع، فلن يكونوا قادرين على تقييم المجال الكلي لقدرات القسم. ويكون انعزال الفرد مؤذياً لأنه يمنع التعاون الفعال بين أعضاء الهيئة. كما أن الرؤية الضيقة تشكل عائقاً أمام إيجاد رأي موحد.

ويجب على القسم أيضاً إدراك تلك القدرات الموجودة لديه التي قد تصبح لسبب ما نقطة ضعف في المستقبل. فعلى سبيل المثال، عندما تنشأ إحدى قدرات القسم عن إعداد الطلاب لوظائف تتطلب مهارة وتقنيةً عالية، فإن تلك القدرة قد تصبح نقطة ضعف إذا لم يبق القسم مواكباً للتطور التقني الملائم لبرنامج الشهادة.

وهكذا فإن مراجعة القدرات الحالية الكامنة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كيفية تأثير العوامل الداخلية والخارجية على هذه القدرات. ويتوجب على القسم أيضاً الأخذ بعين الاعتبار حقائق معينة مثل التغيرات في الاقتصاد الوطني وإحصاءات الوظائف المرتبطة بالفرع و التسربات بين أعضاء هيئة التدريس في القسم وأولويات الجامعة والأسلوب الذي تتبعه برامج منافسة.

إدراك بيئة الجامعة ورسالتها

من الضروري أن يكون لدى رئيس القسم معرفة عملية رسالة الجامعة. فليس كافياً أن يقرأ بيان رسالة الجامعة المصادق عليه. كما يتوجب على رئيس القسم أن يعرف كيف تقوم الإدارة الجامعية بتنفيذ رسالة الجامعة. ما هي مقاصد الإدارة المركزية ؟ ما هو الترتيب المتبع لأولويات الجامعة؟ وهكذا تسمح الإجابة على هذه الأسئلة لرئيس القسم بأن يتنبأ بأولويات إدارة الجامعة. وتكون هذه المعلومات مهمة في كل مرة يتم فيها تعزيز رسالة القسم. وبذلك تكون رسالة القسم أكثر قبولاً لدى الإدارة المركزية إذا كانت منسجمة مع أولويات الجامعة.

ويجب على رئيس القسم أيضاً أن يبحث عن الحالات التي تتحدى أو تبدل رسالة الجامعة. فعلى سبيل المثال، قد تقوم تخفيضات الميزانية التي تمارسها الحكومة والضغوط الخارجية المتزايدة لتعليم غير المتخرجين بتغيير رسالة الجامعة. وتحت ضغط كهذا، يمكن لأقوى جامعات البحوث أن تعطي تأكيداً عملياً أكبر على تعليم غير المتخرجين وتقلل من اهتمامها بتعليم طلاب الدراسات العليا.

ويجب على الأقسام مواكبة مثل هذه التغيرات الجامعية. فعندما يتزايد الضغط على الجامعة لتوثق النوعية التعليمية لغير المتخرجين، يجب ألا يتخذ القسم إجراءً يوحي بالاستخفاف بتعليم غير المتخرجين.

وسيكون القسم قادراً على دعم أولوياته الأخرى إذا أظهر اندفاعاً تجاه التزام الجامعة المتزايد نحو تعليم غير المتخرجين. و سيكسب تأييداً أكبر في حال عدم انتظاره لطلب الإدارة المركزية بإعطاء اهتمام أكبر لتعليم الطلاب غير المتخرجين.

ويجب على رؤساء الأقسام مناقشة رسالة الجامعة مع أعضاء الهيئة. لأن الأعضاء المطّلعين بشكل جيد على رسالة الجامعة والظروف المتغيرة يكونون أكثر قدرة على تمثيل القسم بطريقة مناسبة. فعلى سبيل المثال، إن العضو الذي يشتكي من أعباء المقرر المتصلة بتلك التي يعاني منها زملاء آخرون في نفس الفرع في جامعات أخرى سيثير سخط الأعضاء الآخرين في الجامعة الذين لديهم أعباء منهجية أكثر. وإن القدرة على التكيف مع الحلفاء الجامعيين تتطلب معرفة عملية برسالة الجامعة وفعالياتها. وتقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية مساعدة أعضاء القسم على فهم السياق الذي يجب أن يعمل القسم من خلاله. وقد يكون التكيف المتواضع لأعضاء الهيئة أو لرئيس القسم مكلفاً لمناخ القسم وسالته طويلة الأجل. وقد عمد غاري لارسن إلى تقديم هذه الفكرة بشكلٍ دراماتيكي في (الجانب البعيد) وهو فيلم كرتوني يصور ماري أنطوانيت في رحلتها إلى المقصلة ويقول العنوان: (المحاولة الأخيرة لماري أنطوانيت من أجل إنقاذ رأسها). حيث يظهر فيلم الكرتون

ماري انطوانيت وهي تصرخ في طريقها إلى المقصلة: (والبوظة. أنا أعني دعوهم يأكلوا الكاتو والبوظة). ونعلم من الأحداث التأريخية أن مثل تلك المحاولة الأخيرة لكسب تعاطف الجمهور ستجعل الأمور أكثر سوءا بالنسبة لماري أنطوانيت.

وهكذا يقلّ احتمال قيام الأعضاء المطلعين على رسالة الجامعة وثقافتها بالقول وفعل الأشياء التي ستؤذي القسم بشكل غير متعمد.

تقويم الأسواق والحلفاء المحتملين

يجب على القسم أن يعيّن الجماعات الخارجية البارزة ويراقب باستمرار الأسواق المحتملة. وتتضمن الجماعات الخارجية الإدارة المركزية والخريجين والطلاب المحتملين والجهات المانحة والهيئات المعتمدة والهيئات الحكومية للتعليم العالي والمشرعين في الحكومة والشركات التجارية في المنطقة. ويمكن للقسم أن يعيّن الجماعات الخارجية الهامة من خلال الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسة.

- لماذا يعد القسم مهماً للكلية ؟.
- لماذا يعد القسم مهماً للجامعة ؟.
- لماذا يعد القسم مهماً للمنطقة ؟.
- من الذين يستفيدون من خدمات القسم ؟.

وستساعد الإجابة عن هذه الأسئلة في تحديد قائمة دقيقة بالحلفاء الخارجيين المناسبين الذين قد ينفعهم القسم أو يحتاج إليهم. ويظهر الفصلان الثامن والتاسع معلومات أكثر دقة عن كيفية الاتصال بشكل فعال مع الجماعات الخارجية.

كما ستصف الإجابات على هذه الأسئلة، القيمة المميزة للقسم من قبل الجماعات الخارجية المتنوعة. فعلى سبيل المثال، قد يكون قسم اللغة الإنجليزية مهماً بالنسبة للجامعة وذلك لأنه يدرس مقررات الإنشاء المطلوبة من كل الطلاب. وهذا لا يعني أن الجماعات الخارجية هي التي تملي على القسم رسالته، وبالأحرى، تكون القيمة المميزة للقسم من قبل الجماعات الخارجية نقطة انطلاق لدعم القسم.

تأمّل ثانية في قسم اللغة الإنجليزية القيّم بالنسبة إلى الجامعة لأنه يقدم مقررات الإنشاء المطلوبة. يمكن لهذا القسم أن يستخدم هذه المعلومات ليناقش أهمية أولويات القسم الأخرى. فعلى سبيل المثال، يستطيع قسم اللغة الإنجليزية أن يحصل على أولوية البحث الذي يمكن أن يستفيد من القيمة المرتكزة على تقديم مقرر الإنشاء.

ويجب أن يكون بيان الرسالة ديناميكياً. فعندما تتغير ظروف القسم عبر الوقت ستتغير العلاقات مع الجماعات الخارجية. حيث يحتاج رؤساء الأقسام إلى إعادة التقويم المستمر للحلفاء والأسواق المحتملة. فعلى سبيل المثال، سيكسب القسم جماعة خارجية أخرى عندما تتطلب الخطوط العريضة المقررة في الهندسة بأن يأخذ الطلاب المتخصصون في الهندسة مقررات أكثر في أصول الكتابة. فمن ناحية يصبح قسم الهندسة جماعة خارجية يجب إرضاؤها ومن ناحية أخرى يصبح قسم الهندسة حليفاً لأنه من المهم لطلاب الهندسة وجود عدد وافر من الأساتذة والموارد في قسم اللغة الإنجليزية من أجل تقديم مقررات أصول الكتابة المطلوبة. وتكون هذه الارتباطات مهمة جداً للقسم لأنها تقدم له فرصاً لتعزيز رسالته وإنجازها.

ومن المهم أيضاً التفكير بالجماعات البارزة خارج الجامعة. التي تظهر على السطح عندما يتم تحديد الذين يخدمهم القسم، ولماذا يعتبر القسم مهماً للمنطقة أو للإقليم أو للفرع.

فمن المهم تحديد ميول الجماعات الخارجية قبل البدء بتغييرات تؤثر في علاقتهم مع القسم. فهناك قسم الموسيقى مثلاً الذي يقدم سلسلة عروض موسيقية للمتعة العامة، فقد يفكر أثناء الأزمات المالية أن يقلل من عروضه السنوية. وقبل اتخاذ هذا القرار، يجب أن يتحقق القسم من العواقب المحتملة لهذا التغيير على الزبائن الذين يشترون بطاقات العروض بشكل منتظم.

كذلك يجب على القسم أن يحدد فيما إذا كان سيعرّض عناصر البرنامج الأخرى للخطر عند تقليله من برنامج العروض؟.

فعلى سبيل المثال هل تجذب العروض الطلاب؟ وبذلك لايستطيع القسم اتخاذ قرارات في الفراغ دون التفكير بالأثر المحتمل على علاقة القسم بالجماعات الخارجية البارزة.

تكتب رسالة القسم ولكن لا تجعلها ملفاً

إن البيانات الفعالة للرسالات هي وثائق عملية. حيث تستجيب للضرورات والظروف المتغيرة. فإذا كان على رسالة القسم أن توجه كلاً من نشاطاته الفردية والجماعية، فيجب أن تبقى متجددة وساندة في عقول أعضاء القسم وبذلك تكون كتابة الرسالة أمراً غير كاف.

ويجب على أعضاء القسم فهم الرسالة والإيمان بها لكي تكون قادرة على توجيه سلوكهم الجماعي والفردي.

وتكون مسؤولية رئيس القسم هي إبقاء رسالة القسم واضحة وحاضرة في النشاطات اليومية. وهذا يتطلب أحياناً قيام رؤساء الأقسام بمساعدة أعضاء الهيئة على ترجمة القيم العامة للقسم إلى نشاطات معينة. فعلى سبيل المثال، تأمّل القسم الذي لديه التزام بتعليم نوعي ونجاح طلابي فقد يلجأ رئيس القسم فيه إلى ممارسة يسهم فيها جميع أعضاء القسم بإحياء قائمة النشاطات الخاصة التي تدعم ذلك الإلتزام.

وقد تتضمن القائمة الإجراءات التالية:

- سيعمل أعضاء الهيئة على مراقبة تقدم الطلاب خلال كل مقرر وسيحافظون على أن يعرف الطلاب مرتبتهم في الصف.
- سيعمل القسم على حصر التسجيل في صفوف مقررات المهارات على عشرين طالباً وذلك لضمان تلقي الطلاب لتعليم مميز وكاف.
- سيقوم المرشدون الجامعيون بالتأكد من أن الطلاب يمتلكون الشروط المناسبة لكل مقرر.
- وغالباً ما يجب على رئيس القسم أن يذكّر بالهدف البارز للقسم.

حيث يقوم بعض رؤساء الأقسام بتحويل العناصر الرئيسة لرسالة القسم إلى شعارات و رموز تصلح للتذكير. فعلى سبيل المثال، ركّز أحد الأقسام على ضرورة المحافظة على الإبداع حتى في أوقات الشدة. وأصبح شعار ذلك القسم هو أجنحة الطير -حيث قام رئيس القسم بتوزيع إشارات على أعضاء القسم تحمل صورة طير.

وقد ساعد ذلك الجميع في القسم على التذكر بأن يكونوا مبدعين عند تقديم حلول مبتكرة لأزمة حالية. وبصرف النظر عن الوسائل المستخدمة. يبقى من مسؤولية رئيس القسم أن يجعل رسالة القسم واضحة لأعضاء القسم في النشاطات اليومية.

وضع النظرية قيد التطبيق

ستكوّن الخطط المقترحة لتنظيم رسالة القسم إحساساً بديهياً جيداً عند رؤساء الأقسام الذين يدركون أهمية البيان الفعال للرسالة. فعلى الصعيد الفلسفي تكون الفائدة من إشراك أعضاء القسم في إيجاد رأي موحد واضح جداً. إلا أنه أمر مختلف تماماً أن تقوم بالمشاركة بإدارة عملية اشتراك جميع الأعضاء بها. وهناك أسباب عديدة لتشذيب العملية بما في ذلك الخطوط العامة للإدارة، والأزمات المالية، وأعباء العمل الكثيرة، ورفض الاجتماعات، والصراع داخل القسم. وعادة لا يكون من السهل على رؤساء الأقسام تنظيم وإنجاز عملية تخطيط بمشاركة كاملة من كل الأعضاء.

ففي الحالة 1.1، (الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة) يجب على القسم تقرير ما إذا كان عليه الحفاظ على المهمة الحالية بتكاليف كبيرة أو مراجعة رسالة القسم استجابة للضغوط الخارجية وبخسارة كبيرة. وهكذا يجب على رئيس القسم قيادة أعضاء القسم عبر عملية اتخاذ القرار تلك مع المحافظة على الإحساس القوي بمجتمع القسم. وهذا أمر غير سهل لأن الأعضاء لا يوافقون على ما يجب على القسم أن يفعله. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 1-1، الأوقات المتغيرة والسفن الغارقة

خلفية الأحداث

منذ بداية الستينيات، شهد قسم فوضى الاتصالات في جامعة جنوب الوسط تحسنا ملحوظاً في تسجيل الطلاب. حيث يُعدُ هذا البرنامج هو البرنامج الوحيد المصادق عليه في القطاع الجنوبي من ولاية كبيرة غرب أوسطية، وبشكل تقريبي يشهد القسم حالياً تسجيل مئتي دارس لدرجة البكالوريوس، وخمس وستين لدرجة الماجستير بوقت كامل، وثلاثين طالباً لدرجة الدكتوراه. بالإضافة إلى ذلك، يوجد خمسة وسبعون طالباً يقومون بعمل الدراسات العليا بوقت جزئي. وبما أن جامعة جنوب الوسط مخصصة بشكلٍ رئيس لتعليم غير المتخرجين، فإن التسجيل الكبير لطلاب الدراسات العليا قد أعطى القسم شهرة واسعة في الجامعة.

ويفخر القسم بأن لديه اربعة عشر عضواً (بدوامٍ كامل) مشهورين بأنهم أساتذة وباحثون ممتازون. وأن هذا البرنامج ببحوثه الذي يديره الأساتذة له أهمية كبيرة في الجامعة.

فعلى الصعيد الجامعي، كثيراً ما يشغل أعضاء القسم مناصب قيادية بارزة في اللجان الجامعية بما فيها مجلس الدراسات العليا والمجلس الأعلى للكلية.

ويدين القسم بالكثير من نجاحه المبكر لعلاقته القوية مع الإدارة. حيث إن أحد أكثر الرؤساء احتراماً في الجامعة كان استاذاً في (تشخيص امراض الكلام) وعاملاً في القسم. وقد خدم ذلك الأستاذ في الجامعة والقسم بشكل جيد لمدة خمس وعشرين سنة قبل أن يتقاعد منذ خمس سنوات. وقد طلب الرئيس بشكل متكرر أن يقوم زملاؤه في القسم بترؤس لجان جامعية معينة ذات مهام كبيرة. وقد نتج عن ذلك أن أصبح لأعضاء القسم تأثير واضح في صياغة سياسة الجامعة.

الوضع الراهن

لم تسر أمور القسم على ما يرام خلال العشر سنوات الماضية. حيث وصل العديد من الحرس القديم إلى سن التقاعد في نفس الوقت. وفي السنوات الثلاث الماضية، تقاعد سبعة من الأعضاء الأربعة عشر. ولسوء الحظ، لم يلجأ القسم إلى شَغل كل الوظائف الشاغرة. حيث اعتقد الأعضاء الباقون بأنه يجب على القسم أن يكون انتقائياً في اختيار الأشخاص الجدد نتيجة خشيتهم من تضرر سمعة القسم في الفرع نتيجة تعيين أشخاص متوسطي الكفاءة. ولذلك تم ملء أربع من الوظائف السبع الشاغرة، واختار تحويل الرُتب المتبقية إلى وظائف فصلية مدة سنة من أجل تغطية المنهج مع استمرار القسم في بحثه عن مرشحين أقوياء.

لقد عانت الحكومة في السنة الماضية من ركود اقتصادي. مما حدا بالحكومة إلى تخفيض حاد لميزانية الجامعة للسنة المالية المقبلة. فقد قامت الإدارة المركزية بالاستحواذ على كل النفقات غير المخصصة للملاك الثابت و هكذا خسر القسم الوظائف الثلاث الشاغرة.

وهذا ماجعل هيئة القسم المكونة من أحد عشر عضواً تقوم بأعباء العمل التي كان يقوم بها الأعضاء الأربعة عشر.

ويعتقد بعض الأعضاء بأن يتم استعادة الميزانية، وكذلك استعادة كامل الأعضاء إلى القسم. ويقترح أولئك الأشخاص أن يقوم الجميع بالإعلان عن الأعباء المتزايدة للتدريس، وتقديم النصح للمزيد من الطلاب، وتقديم الطلبات للمزيد من مِنَح البحوث إلى أن تعود الميزانية إلى سابق عهدها. كما يعتقد أولئك الأعضاء بأن هذا التصرف هو الطريقة الوحيدة التي ستسمح للقسم بالمحافظة على شهرته ومكونات برنامجه. كما يخشى أولئك الأعضاء من أن يصبح أي تقصير في الجهود المبذولة دائماً.

ويعتقد أعضاء الهيئة الآخرون بأنه يجب على القسم المبادرة إلى اتخاذ إجراء ما لجعل البرنامج أكثر مرونة مع تقليص حجم القسم. وحسب اعتقادهم فقد حان الوقت للتركيز على مجال القسم. حيث يقترح البعض حذف درجة البكالوريوس

وآخرون يريدون التخلي عن علم الإصغاء والعودة إلى المجال الرئيس للقسم في تشخيص أمراض الكلام. ويخشى أولئك الأعضاء من أن أي محاولة للاحتفاظ بكامل البرنامج الذي كان مزوداً بأربعة عشر عضواً ستؤدي إلى تراجعٍ ملحوظ في نوعية البرنامج، وهذا بدوره سيشكل عقبة كبرى أمام القسم في المستقبل.

ويجب على رئيس القسم قيادة أعضاء الهيئة للوصول إلى قرار.

دعنا نحلل الحالة

إن قسم فوضى الاتصالات في جامعة جنوب الوسط هو قسم قوي. وإن مهمة القسم تتجاوز توقعات الجامعة من حيث أن جامعة جنوب الوسط هي جامعة لتعليم غير المتخرجين بشكلٍ أساسي. ويفاخر القسم بتسجيلٍ سليمٍ للدراسات العليا وشهرةٍ قوية في البحوث.

وقد خسر القسم ثلاثاً من وظائفه العضوية ذات الوقت الكامل فقط لأن الوظائف كانت شاغرة في وقت تعاني فيه الحكومة من ركود اقتصادي خطير. وقد اعتبرت الإدارة المركزية الوظائف شاغرة ومتاحة لأن القسم لم يعمد إلى إشغالها بأعضاء مثبتين.

إن محاولة القسم الحصول فقط على نوعية عالية من طلاب الوظيفة قد كلفته كثيراً. ولو كان القسم راغباً بتوظيف مرشحين أقل خبرة لكان، بإمكانه إشغال الوظائف والنجاة من التخفيض المفاجئ لميزانية الجامعة. وقد بدا القسم غير مدرك لخطورة إشغال وظائف ثابتة شاغرة بتعيينات فصلية لمدة سنة. ومهما كان السبب، فإن القسم لم ينتبه إلى الضغوط الاقتصادية الخارجية التي كان من الأرجح أنها ستؤثر على الجامعة.

وتكمن القضية الأساسية فيما إذا كان يجب على القسم مراجعة رسالته أم لا، استجابةً لخسارته السابقة لثلاث من وظائفه. وبذلك يكون المبدأ الأساسي لاتخاذ القرار الأفضل هو احتمالية استعادة الوظائف الشاغرة الثلاث. هل خسارة ثلاث

وظائفه العضوية أمر مؤقت أم دائم؟ كيف يمكن للقسم استعادة الوظائف الثلاث ؟ إن مناقشة القضية أمر سهل لأنه يوجد إدراك عام لرسالة القسم. فقبل تخفيض الميزانية، وافق أعضاء القسم على التوجه العام وعلى أولويات القسم. وبينما بقي الأعضاء غير موافقين على استمرارية تخفيض الميزانية، استمروا في تبني قيم متشابهة للقسم. ويستطيع رئيس القسم أن يستغل هذاالشعور الجماعي على الرغم من محاولته لمعرفة الطريقة المثلى للاستجابة لتخفيض أعضاء القسم المفروض من الخارج.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وفكر ملياً كيف ستنظم مناقشة هيئة القسم بهذا الشأن؟.

1- كيف ستصوغ القضية ؟ فكر باللغة التي ستستخدمها. فعلى سبيل المثال، هل ستعتبر أن قرار شغل الوظائف الشاغرة بتعيينات فصلية خطأ. أو أن رفض الهيئة شرخٌ في القسم ؟ كيف ستشرك الهيئة في عرض نزيه للقضية دون أن تبدو متحيزاً.

2- ما هي المعلومات التي ستجمعها لتحدد فيما إذا كانت خسارة ثلاث من وظائف العضوية ستكون دائمة أو مؤقتة؟ هل ستقدم تقويماً شخصياً أم ستحصر ملاحظاتك بالمعلومات المادية مثل عدد الطلاب المتخصصين وعدد الحصص الممنوحة؟

3- كيف ستستخدم معرفتك برسالة الجامعة؟ إلى أي مدى يؤثر تركيز الجامعة على تعليم غير المتخرجين في تخطيط القسم ؟ كيف يمكن للقسم أن يضمن دعماً مستمراً لمهمة تجاوزت توقعات الجامعة؟

ارجوك ان تفكّر

يجب على القسم أن يأخذ بعين الاعتبار أن جامعة الجنوب الوسط هي بشكل رئيس جامعة لتعليم غير المتخرجين. وأن العوائق التي تواجه القسم في استرجاع

الوظائف الشاغرة الثلاث تتخطى مشاكل الميزانية. ويجب على القسم أن يحدد فيما إذا كانت الجامعة ستنفق على البرنامج القوي للدراسات العليا ومشاريع البحوث. فإذا قامت الحكومة بإرجاع جزء من نفقات الجامعة التي تم اقتطاعها، فهل سيكون قسم فوضى الاتصالات في مقدمة أولويات الجامعة أم لا، للحصول على النفقات؟

ونتيجة لتغيير رئيس الجامعة، يكون القسم قد فقد أداة ربط هامة مع الإدارة المركزية. ولايستطيع القسم افتراض أن لدى الرئيس الجديد معرفة مباشرة بالقسم و الفرع تماماً كما كان لدى الرئيس المتقاعد. ويجب على القسم أن يقوّم مكانته الحالية في الجامعة ليقرر فيما إذا كانت الوظائف التي خسرها تمثل أولوية إنفاق كبرى أو أنها ثانوية بالنسبة إلى الإدارة المركزية.

ويجب على القسم أن يكون حذراً في تقويم الفائدة الحاصلة للجامعة عن طريق البرنامج القوي للدراسات العليا ومشاريع البحوث. ويعتمد جزء من القرار حول رسالة القسم على مقدرته في دعم موقفه مع الإدارة الحالية للجامعة. وهذا يتضمن خططاً لاستعادة الدور الرئيسي في الجماعات التي تقرر الخطوط العريضة لسياسة الجامعة، حيث لا يستطيع القسم الإفتراض بأن لدى الإدارة الحالية نفس الانطباع الإيجابي عن أهمية القسم كما كان لدى الرئيس السابق.

وكذلك ليس باستطاعة أعضاء القسم اتخاذ قرار يتعلق بتضييق نطاق رسالة القسم دون إدراك واضح للسياق الجامعي الأكبر. والأسئلة التالية تساعد على التركيز في هذا التقويم.

1- ما هي المعلومات التي استطاع القسم جمعها واستخدامها لدعم أهميته بالنسبة للجامعة؟ فعلى سبيل المثال، هل هناك حاجة لأشخاص مدربين ومرخّص لهم في علم الإصغاء وأمراض الكلام في المنطقة؟ هل متطلبات السوق للخريجين تشمل عادة درجة دراسات عليا؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سينخفض استقطاب الطلاب ويزداد التسرب في صفوف الطلاب غير المتخرجين إذا خسر القسم والجامعة برنامج الدراسات العليا؟.

2- من الذي يتخذ القرار بشأن استعادة النفقات المقتطعة ؟ ما هي المصادر التي سيعمد متخذو القرار لاستشارتها ؟ وما هي المعلومات الموثوقة والملائمة؟ ماهو الإجراء الذي يمكن أن يتخذه القسم لكي يصبح في مقدمة أولويات اهتمامات الجامعة؟ وعلى سبيل المثال، هل توجد أقسام أخرى تعتمد على قسم فوضى الاتصالات؟ وكيف تستفيد الجامعة من شهرة القسم الكبيرة في البحوث ؟.

3- ما هو الأذى الذي سيلحق بالقسم وبالجامعة في حال تضييق رسالة القسم؟ هل سيخسر القسم أعضاءً نوعيين ؟ هل سيخسر القسم تسجيل الطلاب؟ هل تدرك الإدارة المركزية سلفاً النتائج المؤذية؟.

دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك بشأن إدارة الاجتماع. فإذا كانت خطتك لا تجسد خطط تنظيم رسالة القسم، ربما ينبغي عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل فيما يتعلق بتنظيم فعّال لرسالة القسم. هل طريقتك هي أن :

- تعيّن وتجسد القيم المشتركة الرئيسة؟.
- تسمح بمشاركة كل أعضاء القسم؟.
- تحافظ على النقاش مركزاً على القسم وليس على الأشخاص؟.
- تساعد الأعضاء على تحديد قدرات القسم الحالية وقدراته الكامنة؟.
- تعرض وتصف رسالة الجامعة والظروف المحيطة؟.
- تقوّم الحلفاء والأسواق المحتملة؟.
- تحافظ على رسالة القسم فعالة وعملية؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة1-2، (المهمة المحددة) لم تلجأ الإدارة المركزية إلى فهم رسالة القسم وقبولها في تعزيز برنامج قوي للكتابة الإبداعية. وعوضاً عن ذلك، أشارت إلى

رسالة القسم على أنها خدمة. فمن وجهة نظر الإدارة، يجب أن يكون هدف القسم هو تقديم مقررات الإنشاء وأصول الكتابة المطلوبة لتفي بمتطلبات الدرجة للبرامج الأخرى. وبذلك يقوم القسم برسالة أكبر من كونها خدمة. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 1-2، المهمة المحددة

القسم

إن قسم اللغة الإنجليزية في جامعة الشمال الحكومية هو قسم صغيرٌ ومجدٌ ونشيطٌ. حيث يعمل القسم بجدٍ من أجل تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية. وأحد أهداف القسم هو أن يصبح برنامجه واحداً من أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في الدولة. وعلى الرغم من التقدم الحاصل فيه إلا أنه يعتبر ساكناً. وقد قامت الهيئة بإعادة توجيه كل الموارد المتاحة باتجاه هذا الهدف.

فقد كان التقدم الأخير الذي أحدثه القسم مشجعاً، حيث تم نشر أعمال أعضاء الهيئة ونال بعض الأعضاء جوائز مهمة على إنتاجهم في الكتابة الإبداعية. كما حصل أحد الأعضاء على منحة متواضعة من المنح الوطنية للعلوم الثقافية لكي يقوم بإكمال ديوان شعر. وكذلك نال عضو آخر مرتباً صغيراً من المجلس الحكومي للفنون.

وبذلك بقي أعضاء الهيئة متفائلين جداً رغم الظروف القاسية في الجامعة.

يقوم قسم اللغة الإنجليزية بشكل رئيس بخدمة الطلاب المتخصصين الآخرين. حيث يدرس مقررات الإنشاء التي تُعدُ جزءاً من المتطلبات الرئيسة لكل الطلاب. إضافة إلى ذلك، يقدم المدرسين لمجموعة متنوعة ومهمة من مقررات الأدب والكتابة الفنية التي تحتاجها البرامج الأخرى. وتشكل مقررات الخدمة هذه حوالي 75٪ من التزامات مجمل مناهج القسم.

وهكذا فإن تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية أمر صعب لأن تخفيض النفقات قد تحول إلى أعباء متزايدة في التدريس لكل أعضاء الهيئة. فعملياً يقوم أعضاء قسم اللغة الإنجليزية بتدريس اثنتي عشرة ساعة دراسية معتمدة في كل فصل، وهذا يتجاوز معدل الجامعة (تسع ساعات دراسية معتمدة لكل عضو في كل فصل). وعندما قررت الجامعة زيادة عنصر الإنشاء الإنجليزي للمنهج الأساسي من ثلاث إلى ست ساعات دراسية معتمدة، عندها يجب على قسم اللغة الإنجليزية أن يقدم ضعف الأساتذة الذين يدرسون مقررات الإنشاء.

وقد قبل قسم اللغة الإنكليزية أن يأخذ على عاتقه هذه الأعباء المتزايدة وذلك لتجنب تخفيض عدد مقررات الكتابة الإبداعية.

الجامعة

إن معنويات الجامعة منخفضة عموماً. حيث إن النفقات الحالية أقل بـ 15٪ مما كانت عليه قبل ثلاث سنوات. وقد قامت الإدارة بتوزيع الاقتطاع على كل رؤساء الأقسام وكل البرامج. وللمحافظة على تدريس تسع ساعات دراسية معتمدة في كل فصل، لجأ العديد من الأقسام إلى تقليص حجم إلتزاماته المنهجية.

في الربيع الماضي، اتخذت الجامعة خطوة جريئة وزادت رسوم التعليم بنسبة 10٪ فإذا لم تؤدِّ هذه الزيادة إلى انخفاض التسجيل، فستقوم بتعويض القسم من النفقات. ويأمل الجميع أن تحافظ الجامعة على مستوى التسجيل كي تتحسن الظروف.

وحتى لو حافظ تسجيل الطلاب على معدله، فإن الزيادة الناتجة لن تعوض الخسارة المالية المتراكمة من السنوات الثلاث الماضية.

المكالمة الهاتفية

تحاول رئيسة قسم اللغة الإنجليزية، ماريا بيريز، من خلال دراسة برنامج الخريف أن تقرر إمكانية تقديم بعض التسهيلات في أعباء التدريس لأولئك

الأعضاء الذين لديهم مشاريع مؤهلة لنيل الجوائز. إن الجوائز الممنوحة مهمة لتعزيز هدف القسم بأن يبقى أحد أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في البلد. وتدرك الدكتورة بيريز أن تلك الجوائز تعطي القسم أهمية، كما أنها تعتقد بأن هذه الجوائز يجب أن لا تكون نقمة على الأعضاء الذين يتلقونها.

عندما كانت الدكتورة بيريز تفكر في كيفية تخفيف أعباء التدريس لعضوين منحا جوائز وذلك بخفض عدد الساعات الدراسية المعتمدة لكل منهما من اثنتي عشرة إلى تسع، تلقت مكالمة من مدير القبول جو مكاري.

مكاري: «هناك أنباء جيدة. إن التسجيل لفصل الخريف يتزايد على الرغم من زيادة 10٪ لرسم القبول. ولا حاجة لإخبارك كم كان المسؤول الإداري سعيداً بهذه الأنباء.»

ولم تستطع الدكتورة بيريز أن تفهم لماذا كانت هي مقصودةً بهذا البلاغ الخاص للأنباء الجيدة ولكنها ردت بنغمة إيجابية : «هذا عظيم. ربما سيعمل المسؤول الإداري على إرجاع بعض من ميزانيتنا.»

مكاري: «لا أعلم شيئاً عن هذا. إن سبب اتصالي هو ابلاغك بأنه قد تمت إضافة خمس مجموعات جديدة للإنشاء الإنجليزي وذلك للتكيف مع الطلاب القادمين.»

لم تستطع بيريز تصديق ما سمعته: «ماذا ؟ من الذي سيدرسهم ؟».

مكاري بضحكة خفيفة: «هذا مضحك يا ماريا. أنا واثق من أن أعضاء قسمك لايجدون أحداً مؤهلاً لذلك غيرهم.»

بيريز: «إن أساتذة القسم غير قادرين على تغطية خمس مجموعات أخرى في الإنشاء الإنجليزي. ما الذي جعلك تعتقد أنه بإمكانك إضافة مجموعات أخرى دون أخذ موافقتي؟».

مكاري: «أنا لم أفعل ذلك. لقد أقر المسؤول الإداري ذلك. بإمكانك مناقشة الأمر معه، لكن أعتقد أن لا جدوى من ذلك. فهو يعتقد أن من الخطأ ذهاب الطلاب إلى جامعات أخرى فقط لأنهم لا يستطيعون الحصول على مقررات للمبتدئين هنا.»

د. بيريز: «إن المسؤول الإداري يعلم أن أعضاء قسم اللغة الإنجليزية يتحملون أكثر الأعباء التدريسية في الجامعة. فأنا لا أستطيع التصديق بأنه يعتقد أن بإمكاننا القيام بذلك.».

مكاري: «لا أدري ماذا أقول لك يا ماريا. كل ما أعرفه هو أنه أخبرني بأن أزيد عدد المجموعات. وأنا أتصل فقط لإبلاغك بذلك كي تتصرفي. وأنا آسف لإزعاجك كما أنني سعيد لأنك لست من النوع الذي يقتل الرسول. وإذا حدث أي تغير فسأبلغك.»

بيريز (بتنهد عميق): «شكراً جزيلاً. ولكني لا أريد اي أخبار إضافية كهذه.»

تشعر ماريا بأنها مخدرة وهي تنهي المكالمة. كيف استطاع المسؤول الإداري اتخاذ قرار كهذا وهو يعلم أن قسم اللغة الإنجليزية يعاني من نقص في بالأساتذة ؟كيف ستتمكن من تغطية خمس مجموعات إضافية للإنشاء الإنجليزي؟ سيضطر القسم للتخلي عن سلسلة الكتابة الإبداعية بشكل كامل من أجل تغطية المجموعات الإضافية وزيادة أعباء المنهج على الأعضاء لكي يتماشى مع المعايير الجامعية.

دعنا نحلل الحالة

في الحالة1-2، لدى أعضاء قسم اللغة الإنجليزية فهم عام فيما يتعلق برسالة القسم. ولاسيما أنهم يكافحون لتعزيز برنامجهم القوي في الكتابة الإبداعية. ويعمل هذا الهدف على تسيير سلوك الأعضاء وقرارات القسم.

وبالرغم من تخفيض الميزانية، فإن القسم يتحرى كل مصدر ممكن لتعزيز برنامج الكتابة الإبداعية. لقد قبل أعضاء القسم بتعليم مقررات أصول الكتابة والإنشاء الإنجليزي كخدمة للجامعة. فهم لم يتجاهلوا عنصر الخدمة في رسالة القسم. على كل فإن إنجازات الأعضاء فيما يتعلق ببرنامج الكتابة الإبداعية هي التي تجلب الإعتزاز للقسم.

إن لدى الجامعة تقويماً مختلفاً لرسالة القسم. وعلى ما يبدو فإن المسؤول الإداري ومدير القبول يعتقدان أن رسالة القسم هي تقديم الخدمات فقط.

إن الجامعة لا تعترف بهدف قسم اللغة الإنجليزية في تعزيز برنامج كتابة إبداعية.

فالقرارات المتخذة من قبل المسؤول الإداري تعزز دور الخدمة لقسم اللغة الإنجليزية. حيث يتوقع المسؤول الإداري أن يقوم أعضاء القسم بتدريس مقررات الإنشاء المطلوبة كجزء من المنهج الأساسي للجامعة وكذلك تدريس مقررات أصول الكتابة التي تفي بمتطلبات الطلاب المتخصصين في الأقسام الأخرى.

يستطيع القسم التقليل من الأعباء الكبيرة للتدريس عن طريق تقليص رسالة القسم وحصرها بالرسالة المفروضة من قبل الجامعة. ولكي يحافظ القسم على هدف تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية، قام بقبول أعباء عمل إضافية تفوق معدل الأعباء الملقاة على عاتق الأعضاء وتتجاوز توقعات الجامعة. وإن أراد القسم مواصلة تركيزه على الكتابة الإبداعية وجب عليه إقناع الإدارة المركزية بأهمية هذا الهدف. فإذا لم تقم الإدارة المركزية بفهم وجهة نظر أعضاء قسم اللغة الإنجليزية وقبولها فلن يأخذ التقويم الخارجي لإنتاجية القسم الجهود المبذولة باتجاه تطوير برنامج الكتابة الإبداعية بعين الاعتبار.

إنه دورك

ضع نفسك مكان ماريا بيريز، رئيسة قسم اللغة الإنجليزية في جامعة الشمال الحكومية، وقرر كيف ستقود الهيئة التدريسية عبر هذا الوضع الصعب.

1- هل من المستحسن أن يحافظ القسم على هدف تعزيز أحد أفضل البرامج في الكتابة الإبداعية في الدولة كجزء من رسالته؟ اكتب قائمة بالمعلومات التي ستستخدمها لاتخاذ هذا القرار. على سبيل المثال، إلى أي حد ستتأثر بفهم المسؤول الإداري لرسالة القسم؟ وهل فهم أعضاء الهيئة في مجال الكتابة الإبداعية كاف للحفاظ على هذا الهدف ؟.

2- ما هي المعلومات التي ستقدمها إلى أعضاء الهيئة لتساعدهم على الوصول إلى قرار نهائي؟ وما هي الخطوات التي قد تتخذها لحَمْل الإدارة على الاعتراف برسالة القسم وقبولها في تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية؟ ما هو التقدير الذي ستجلبه إنجازات القسم في الكتابة الإبداعية للجامعة؟

ارجوك ان تفكر

توضح الحالتان (1-1) و (1-2) أهمية رسالة القسم. حيث تُظهر كلتا الحالتين فائدة وجود تفاهم بين أعضاء القسم. وتظهر في الوقت نفسه الصعوبات التي قد تنتج عن فشلِ القسم في تعزيز رسالته خارج القسم. ففي الحالة 1-1، لم يستجب الأعضاء إلى التغير الحاصل في الإدارة الجامعية. فقد اعتقدوا أن الرئيس الجديد سيدرك أهميتهم. وفي الحالة 2.1، اختار الأعضاء السعي وراء رسالة للقسم تتجاوز المهمة المشار إليها من قبل إدارة الجامعة. وقد سبب ذلك زيادةً في الأعباء الملقاة على عاتق أعضاء الهيئة وعزز فكرة أن أعضاء قسم اللغة الإنجليزية لا يدعمون أهداف الجامعة. وتشير هذه الحالات إلى أهمية بيان القسم الذي يكون مقبولاً من قبل الجماعات الخارجية. وهكذا فإن البيان الواضح للرسالة يقدم فوائد عديدة للقسم بطرق مختلفة.

يوضح توقعات الأداء وفرص الدعم الخارجي

تظهر بيانات المهام أهمية القسم بالنسبة للجامعة والمنطقة والولاية والجمعيات المعتمدة وغيرها. وتقوم رسالة القسم المحددة بوضوح، بتهيئة الطلاب والأعضاء لتكوين إحساس أكثر ارتباطاً بأهداف القسم وأولوياته. وبالتالي، يجب تعزيز بيانات رسالة القسم باستمرار.

يقوم البيان الفعال للرسالة بتوضيح الأولويات للحلفاء الخارجيين. فعندما تدرك الجماعات الخارجية رسالة القسم وتفهمها، فستكون لدى القسم فرص أكبر لكسب حلفاء فعالين. ويمكن لرسالة القسم أن تعزز شخصيته داخل الجامعة وخارجها. ففي الحالة1-2، لم يلجأ القسم إلى دعم رسالته والتي تتضمن هدف تعزيز برنامج الكتابة الإبداعية بشكل ناجح.

وبالتالي فإن الإدارة المركزية ترتبط بالقسم حصرياً على أساس وجهة نظرها بشأن رسالته. ومن الجدير بالذكر أن أولويات القسم الواضحة تزيد من فرص الدعم الخارجي. فعلى سبيل المثال، إن القسم الذي تكون رسالته تدريس وتدريب مساعدي الأطباء الذين سيعملون في المنطقة المحيطة سيكونون قادرين على تكريس تحالفات فعالة ومفيدة خارج الجامعة. حيث يمكن أن يكون أولئك الحلفاء مصادر نهائية للتمويل والتجهيز والدعم وأماكن تدريب الطلاب وأماكن عمل الخريجين.

أما على الصعيد الداخلي فتقوم رسالة القسم بترسيخ التوقعات حول أداء أعضاء الهيئة.

فتوضيح أولويات القسم يساعد الأعضاء على إدراك سبل النجاح. حيث يمكّن فهم الأعضاء العملي لرسالة القسم من المساهمة في نشاطات يمكن أن تكافأ، كما سيكون القلق بشأن تقييم الأداء أقل عندما يدرك الجميع توقعات الأداء. فإن باستطاعة رئيس القسم أن يبدأ بتقييم الأداء من خلال موجز يُظهر التقدم الذي تم إحرازه وهذا أفضل من قيام رئيس القسم بتوضيح ما يجب فعله.

ولايمكن إدراك هذه الفائدة إذا كان نظام المكافآت غير منسجم مع رسالة القسم وتوقعاته لأداء الأعضاء. فعندما يطالب بيان رسالة القسم بالتزامٍ قوي لتعليم الطلاب غير المتخرجين، يجب أن يتم إدراك تَمَيّزِ التدريس ومكافآته. فإذا لم يكن الأمر كذلك، فلن يستطيع رئيس القسم التوقع بأن الأعضاء سيحافظون على التزامٍ قوي لتعليم غير المتخرجين.

يقدم مخططاً لاتخاذ القرار

يجب أن توجه رسالة القسم القرارات المختصة بالمنهج والميزانية والملاك. فبدون وجود بيان واضحٍ ومفهومٍ للرسالة فيما يخص توجيه القرارات، سيكون رئيس القسم عرضة للانتقاد لقيامه بتصرف اعتباطي وأحادي الجانب.

تأمّل قضية إنفاق كمية محدودة من النقود على تجهيزات القسم. فعلى سبيل المثال، قد يكون من الواجب على رئيس قسم الكيمياء أن يقرر ما إذا كان عليه استخدام النقود لشراء تجهيزات تعليمية أو لتجهيز مختبر للبحوث الذي سيحسن من إمكانية القسم في الحصول على منح خارجية. حيث ستساعد رسالة القسم على توجيه القرار بوضع مختبر البحوث كأولوية أساسية. و بدون بيان رسالة القسم الذي يوضح الأولويات، سيكون قرار رئيس القسم خاضعاً للانتقاد بصرف النظر عن الإجراء المتخذ. وهذا يعمل على تبديد النزاع المحتمل لأن رئيس القسم لايتصرف بشكل شخصي.

ومثال آخر هو توزيع مخصصات السفر داخل القسم. افترض أن لدى رئيس القسم ألفي دولار للسفر المهني في قسمٍ مكون من عشرة أعضاء. ويخطط كل واحد منهم لحضور مؤتمر مرة واحدة على الأقل. ولدى خمسة منهم بحوث لا بد من إجرائها. وعضو واحد يخطط لحضور مؤتمر في أوروبا. كيف يمكن لرئيس القسم أن يوزع المبلغ فيما بينهم؟ سينظر الكثير من رؤساء الأقسام إلى السيناريو على أنه غير مجدٍ لأن النفقات القليلة المتوفرة لسفر الأعضاء تجعل من المستحيل إرضاء الجميع.

وبذلك تسمح رسالة القسم الواضحة باتخاذ قرارات حازمة مع الحفاظ على المصداقية الشخصية وتقدّم القسم نحو أهدافه. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى القسم التزام بزيادة شهرته في مجال البحث، فيجب على رئيس القسم عند ذلك إعطاء الأفضلية لأولئك الأعضاء الذين سيقومون بأبحاث. وإذا كان هدف القسم هو دعم التطور المهني الذي سيعزز التعليم، فيجب على رئيس القسم أن يأخذ بعين الاعتبار الهدف من كل رحلة.

وبدون بيان الرسالة، سيتم اتخاذ القرارات بشأن كيفية توزيع نفقات التجهيز أو نفقات السفر وفق معيار قد يعتبره الأعضاء معياراً ذاتياً. وهكذا فإن توزيع نفقات السفر بدون أساس واضح سيترك بعض الأعضاء يتساءلون لماذا تلقى بعض

الأشخاص نقوداً أكثر من الآخرين. وعندما لا يجد الأعضاء أساساً منطقياً لقرار رئيس القسم، فسيكون رئيس القسم خاضعاً للانتقاد والتأويلات السيئة، وهذا يؤذي مصداقيته كما أن القرارات المتخذة قد لا تحمي مقدرات القسم. فعلى سبيل المثال، إذا قام القسم بتقسيم نقود التجهيزات على كل المجالات الخاصة، فإن توزيع الأموال لن يؤدي إلى خدمة أي من هذه المجالات الخاصة، بشكل كامل. ويمكن أن تكون النتيجة تدنياً في النوعية لكل مجالات القسم أو اختصاصاته الفرعية.

يحسن مناخ القسم ومعنويات الأعضاء

يتحسن المناخ بين الأعضاء داخل القسم عندما يتجاهل رئيس القسم مفهوم جدول الأعمال السرّي ويطبق مبدأ المساواة. وسيكون من الصعب الحفاظ على معنويات مرتفعة للأعضاء عندما تكون المبادئ غير معروفة أو غير مطبقة بشكل متساوٍ على أعضاء الهيئة. وبتوضيح الأولويات والتوقعات، يقوم رئيس القسم بنفي مفهوم جدول أعمالٍ سري أوبنفي التحيز. وهذا لا يعني أن الأعضاء سيكونون مرتاحين لكل قرار وإنما سيبقى الأعضاء غير الموافقين على قرار ما متفهمين لأساس ذلك القرار ومدركين بأنه منصف أو على الأقل منسجم مع رسالة القسم إن معنويات الأعضاء ستكون دائماً مرتفعة في الأقسام التي يعتقد أعضاؤها أن الجميع يتلقى معاملة منصفة بالإنسجام مع رسالة القسم وأهدافه.

إن رؤساء الأقسام الذين يعملون على تعزيز رأي موحد حول القيم المشتركة يرسخون مجتمعاً سليماً في القسم. حيث يقومون بمساعدة الأعضاء لإدراك أن مصالح الجميع ستتحقق إذا ساهم الجميع بالهدف المشترك. وبإنجاز هذا المفهوم يكون رؤساء الأقسام قد زودوا أنفسهم بمخطط واضح ومفهوم يوجه قراراتهم. وكذلك يعزز رؤساء الأقسام مصداقيتهم الخاصة لدى الأعضاء، فبينما ينظر أعضاء القسم إلى رؤساء الأقسام الاستبداديين على أنهم ممثلون اعتباطيون وغير فعالين عن القسم، ينظرون إلى رؤساء الأقسام الذين يعززون الراي الموحد في القسم على أنهم داعمون فعالون ومنصفون للقسم.

راجع الحالات الموصوفة في الفقرتين (1-1) و (1-2) وفكر فيما إذا كانت الأقسام تحقق القيم المذكورة أعلاه.

1- في كلتا الحالتين ،يوضح بيان رسالة القسم الأولويات والتوقعات فيما يخص أداء أعضاء القسم. كيف يمكن للأقسام أن تبلّغ مهامها للإدارة والجماعات الخارجية البارزة الأخرى؟

2- في كلتا الحالتين، تكون رسالة القسم كمخطط لاتخاذ قرارات القسم. هل باستطاعة رؤساء الأقسام في الفقرتين (1-1) و(1-2) استخدام رسالتي قسمين لتعزيز صورة القسم لدى الجماعاتت الخارجية؟

3- تصبح معنويات القسم عرضة للسقوط عندما يؤدي تصرف الإدارة المركزية إلى تقويض رسالة القسم. هل يمكن لمعنويات الأعضاء أن تبقى مرتفعة إذا لم تُقبل رسالة القسم في الجامعة.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن الحالتين الموصوفتين في الفقرتين 1-3، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح)، 1-4، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية)، قد حدثتا في نفس الجامعة. وهي جامعة حكومية متوسطة الحجم عليها أن تقلص قائمة برامجها استجابة للتخفيضات المتكررة في الميزانية. وتقوم الحالة 1-3 بتفحص ازمة قسم المسرح. تصور أنك رئيس القسم وأنت تواجه التحدي. وانتبه بشكل خاص إلى دور رسالة القسم في هذه الحالة.

الحالة 1-3، الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح

خلفية الأحداث

إن الجامعة الحكومية الغربية هي جامعة تحوي ستة عشر ألف طالب تقريباً. وتقع في منطقة ريفية في الولاية لذلك فإن معظم طلابها يقيمون في سكن داخلي.

وعلى الرغم من مضي مئة عام على تأسيس الجامعة، إلا أنها لم تتطور بشكل سريع من كلية صغيرة إلى الحجم الحالي إلا خلال الستينات والسبعينات. وقد قامت الهيئة التشريعية الحكومية بالإنفاق على الجامعة لخدمة قطاع ريفي كبير في الولاية. وهي جامعة شاملة تقدم درجات لغير المتخرجين في كل المجالات بدءاً من الفنون الجميلة وانتهاءً بالهندسة.

وبالرغم من كونها جامعة لغير المتخرجين أساساً، إلا أنها تفخر بعدة مراكز بحوث تربط الجامعة بالصناعة في المنطقة. فعلى سبيل المثال، تقوم الجامعة بالمشاركة في بحوث تساعد مزارعي المنطقة على تحسين المحاصيل. وبذلك فإن رسالة الجامعة تتضمن التزاماً كبيراً بخدمة المنطقة. وتتمتع الجامعة بعلاقة رائعة مع المجتمع. وتمثل الجامعة المركز المدني الأقرب للناس الذين يعيشون في محيط ثلاثمئة ميل حول الجامعة.

بيان رسالة الجامعة

إن الجامعة الحكومية الغربية هي جامعة حكومية أساسيةٌ للتعليم العالي تقوم بتكريس نفسها للمحاولات النوعية في التعليم والبحوث وللبرامج الداعمة لاحتياجات الطلاب وتقدمهم وللمبادرات الاقتصادية والاجتماعية الفعالة في المجتمع والمنطقة وكل المناطق في الولايات المتحدة وللتصرف الإيجابي وللفرص المتساوية.

يُعدُّ السعي لتلبية الاحتياجات التربوية والمهنية والاجتماعية والشخصية للطلاب المتنوعين ومساعدتهم على الإدراك الكلي لإمكانياتهم هو الهدف الأساسي للجامعة وإن التركيز على خدمات المنطقة التي تؤدي إلى برامج تعليمية وبحوث وخدمات عامة مميزة هو الذي يعطي الجامعة مكانتها الخاصة بين الجامعات الأخرى في البلاد.

وبما أن الجامعة ملتزمة بالفكرة القائلة إن البحث والنشاط المبدع أمور قيمة بشكل فطري، فإنها تقوم بدعم الاكتشافات الفكرية في الفروع التقليدية وفي العديد من مشاريع البحوث المتخصصة، حيث يرتبط بعضها بالمنطقة الغربية من الولاية بشكل مباشر وتتكون اتجاهات البحوث من قدرات الأعضاء، وتكتمل بالتخطيط والتحضير طويل المدى.

وتواصل الجامعة عادتها في خدمة مجتمعها ومنطقتها حيث تقدم قدراتها في الفنون المسرحية والإبداعية نطاقاً واسعاً من الفرص التربوية والثقافية والمسلية لطلابها وأساتذتها وللناس عموماً. كما أن مساهمتها في التقدم الاجتماعي والمدني للمنطقة هي إظهارٌ لالتزامها العام بتعزيز نوعية الحياة من خلال ممارسة التدريب الجامعي والتطبيق العملي لتقنيات حل المشاكل.

كذلك تسعى الجامعة إلى تحسين مصالح أولئك الذين يتواصلون معها.

المشكلة

إن الجامعة تواجه أوقاتاً عصيبة. حيث تلقت خلال السنوات الست الماضية مخصصات مالية أقل من السنوات السابقة كما أن تخفيض الميزانية إضافة إلى الزيادات العادية في المرتبات، قد أجبر إدارة الجامعة على إعادة تقويم رسالتها. وتشك الإدارة المركزية بقدرة الجامعة على مواصلة إنجاز رسالتها الضخمة.

وقد شاركت الأقسام حتى الآن بالألم الناتج عن تخفيض النفقات. وتعتقد الإدارة أنه ليس باستطاعة الجامعة أن تحافظ على نوعية البرامج إذا استمرت في توزيع النفقات على كل الأقسام. وعوضاً عن ذلك، فستلجأ الجامعة إلى توزيع النفقات حسب الأهمية. وتفضل الإدارة المركزية حذف بعض البرامج الضعيفة على تقليص البرامج متوسطة الجودة. لقد حرصت الإدارة الجامعية على الإعلان عن الخطة وكأنها ستعمل على تقوية الجامعة.

وتصف الجامعة هذه العملية وكأنها تقليم للأغصان الميتة والمحتضرة على شجرة سليمة. حيث إن التقليم سيساعد البرامج المتبقية على الازدهار والنمو بسرعة. وهكذا أمر المسؤول الإداري بتشكيل لجنة جامعية خاصة من أجل مراجعة كل البرامج. وستعمل اللجنة على تقويم كل برنامج في الجامعة، وستزكي كل قسم إلى واحدة من أربع نهايات محتملة: التعزيز، أو الحفاظ، أو الاختصار، أو الحذف.

قسم المسرح

إن رئيس قسم المسرح، وينستون بورتر، متشائم بخصوص مستقبل القسم. فهو يدرك أن القسم غير محصن، ومن المحتمل أن يكون هدفاً للاختصار أو الحذف وهو غير واثق بما سيفعله في هذا الشأن.

إن لدى القسم سبعة أعضاء بدوام كامل. إذ يوجد ثلاثة أساتذة على الملاك الدائم وبرتبة كاملة بمن فيهم الدكتور بورتر. و يقوم هؤلاء بتدريس مقررات الكتابة المسرحية، وتاريخ المسرح وثقافة المسرح. أما الأعضاء الأربعة الباقون فهم أساتذة مساعدون ليسوا على الملاك الدائم يقومون بتدريس مقررات التمثيل والرواية. حيث يقوم القسم بمنح درجة بكالوريوس في الفنون للطلاب غيرالمتخرجين، ودرجة بكالوريوس في العلوم ودرجة بكالوريوس في الفنون فيما يتعلق بمقرر الثقافة المسرحية، كذلك يمنح درجة بكالوريوس في الفنون الجميلة لطلاب الدراسات العليا. ويمنح درجة الماجستير في الفنون الجميلة في مقرر الدراسات التمثيلية والمسرح الفني والكتابة المسرحية. ودرجة الماجستير في الفنون في تاريخ المسرح. ويضم القسم حوالي ستين طالباً متخصصاً غير متخرج، وثمانية طلاب في برنامج الماجستير.

وعلاوة على ذلك، يسجل القسم تزايداً ملحوظاً في عدد غير المتخرجين و غير المتخصصين الذين يدرسون مقررات المسرح لكي يعملوا في العروض.

ويقوم القسم بتنفيذ جدول إنتاج طموح، حيث يقدّم عشرة عروض مسرحية، أربعة منها في فصل الصيف، أما العروض الستة الأخرى فتتقدم أثناء السنة الجامعية. وتكون أربعةٌ من العروض العشرة إما مسرحيات غنائية أو حفلات أوبرا خفيفة. وتعمل هيئة المسرح بالتعاون مع قسم الموسيقى على تقديم العروض، وتجذب هذه العروض الأشخاص الذين لديهم بطاقات فصلية من مناطق يصل بعدها إلى مئة وخمسين ميلاً عن الجامعة. ويتم حجز المقاعد مسبقاً، كما يقدّم طاقم التمثيل حفلة إضافية بعد الظهر لإرضاء الرغبات كلما أمكن ذلك.

يعلم وينستون بورتر أن القسم يعاني من مشاكل جدية. وأن أعضاء هيئة التدريس يجهدون أنفسهم بالعمل. واستمر القسم بتقديم منهج تعليمي كان فيما مضى يقدمه أحد عشر عضواً. وبسبب تخفيض ميزانية القسم، إضافة إلى ظروف أخرى، خسر القسم أربعاً من وظائفه خلال السبع سنوات الماضية. وفي كل مرة كان الأعضاء يصوتون للقيام بالمزيد من العمل لكي لا يتم اختصار أي شيء من البرنامج فالأساتذة المساعدون لا يريدون أن يتم حذف أي جزء من برنامج التمثيل فهم يعتقدون أن درجات بكالوريوس في الفنون الجميلة والماجستير في الفنون الجميلة ضرورية لاستقطاب طلاب غير متخرجين و طلاب دراسات عليا مما يسمح لهم بإعداد عشرة عروض مسرحية كل عام. أما الأساتذة الدائمون فهم غير راغبين بالتضحية بدرجة البكالوريوس في الفنون والبكالوريوس في العلوم. إنهم يعتقدون أن افضل برامج قسم المسرح شهرة واحتراماً هي البرامج التي تقدم درجات بكالوريوس في الفنون، وماجستير في الفنون، إضافة إلى الدرجات التي تركز على التمثيل. ويقدم بكالوريوس العلوم في الثقافة المسرحية خياراً للطلاب المتخصصين الذين يفضلون دراسة المسرح في المدرسة الثانوية أكثر من متابعة الدراسات العليا أو العمل في المسرح المحترف. وبشكل عام يعارض جميع الأعضاء حذف أي من برامج الدرجات فهم يخشون من أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في عدد الطلاب المتخصصين في المسرح. إنهم يأملون أن يكون هذا التخفيض في الميزانية أمراً مؤقتاً ولكنهم يخشون أن يكون حذف البرنامج دائماً.

ويعتقد الدكتور بورتر بعدم استطاعة القسم أن ينجو إذا لم يقلص رسالته ويقلل من أعباء التدريس الملقاة على عاتق الأساتذة. وإنه من الصعب معرفة ما الذي يجب حذفه. حيث تجلب سلسلة العروض العامة الكثير من الشهرة والأهمية للقسم. ويقدم شباك التذاكر انفراجاً مهماً للتوتر المالي الناتج عن تخفيض النفقات الحكومية. وحالياً يعوض شباك التذاكر ستين سنتاً لكل دولار من النفقات الحكومية على العرض. ومن المهم أن لا يخسر القسم إعجاب الجمهور. وفي نفس الوقت

يشارك الدكتور بورتر الأعضاء في رأيهم بأن درجة الماجستير في الفنون تجلب الاحترام للبرنامج. وعلاوة على ذلك فإن الأساتذة الدائمين يساهمون في برنامج ماجستير الفنون في تاريخ المسرح أكثر من مساهمتهم في برنامج ماجستير في الفنون الجميلة.

ومن الصعوبة بمكان اتفاق الأعضاء فيما بينهم حول ما الذي يجب حذفه. حيث يساهم الأساتذة والدائمون بشكل رئيس في بكالوريوس العلوم في الثقافة المسرحية ودرجات الماجستير في الفنون كما يسعى الطلاب المهتمون بتاريخ المسرح والثقافة المسرحية والكتابة المسرحية وراء هذه الدرجات.

ويقوم الأساتذة المساعدون غير الدائمين بتدريس المقررات المطلوبة لدرجات بكالوريوس الفنون الجميلة، وماجستير الفنون الجميلة. كما أنهم يساهمون في سلسلة العروض بأداء أدوار كمخرجين أو مديرين فنيين أو مصممي ملابس.

دعنا نحلل الحالة

لا يوجد لدى أعضاء قسم المسرح فهم مشترك فيما يتعلق برسالة القسم. وكذلك لا يقوم أعضاء القسم بترتيب أولويات القسم بنفس الطريقة. حيث يهتم الأعضاء الدائمون بالعرف السائد ويسعون للحفاظ على المكونات الكلية لبرامج المسرح بما فيها درجات تاريخ المسرح والثقافة المسرحية والكتابة المسرحية. في حين يركز الأعضاء غير الدائمين على التمثيل. فهم يفضلون الإنفاق على درجة بكالوريوس في الفنون الجميلة وماجستير الفنون الجميلة اللتين تعدان دلالة لبرنامج يركز على التمثيل. وهكذا فإن خلاصة رسالة القسم هي أعباء ثقيلة على هيئة مكونة من سبعة أعضاء. ويشير رئيس القسم إلى أن مكونات البرنامج الحالية كانت سابقاً مزودة بأحد عشر مدرساً بوقت كامل.

وتكمن المسألة في كيفية تضييق نطاق اهتمامات القسم. حيث توحي المعلومات المعروضة في هذه الحالة أن رئيس القسم، وينستون بورتر، هو الشخص الوحيد الذي يدرك القضية. فعلى الرغم من الأعباء الثقيلة الملقاة على

عاتق الأساتذة، إلا أنهم دائماً يصوتون لأداء المزيد من الأعمال كي لا يخسروا جزءاً من برنامجهم. إن المهمة الموسعة للقسم هي نتيجة تصويت وليست حصيلة إجماعٍ في الرأي.

وبدون فهم مشترك، يكون تصويت الأعضاء دفاعاً عن مصالح شخصية. ويدرك رئيس القسم أنه يجب على القسم تقليص رسالته إلا أنه لا يعرف تماماً ما الذي يجب حذفه. وسيتهم بعض أعضاء الهيئة رئيس القسم بأنه متحيز بصرف النظر عن اقتراحاته في الحذف. فلو كان هناك فهم مشترك بين الأعضاء، لكانت رسالة القسم هي التي ستوجه قرارات كهذه. ففي الحالة (1-3)، يعتقد رئيس القسم أن من صلاحياته تقرير ما الذي يجب حذفه من أجل تخفيف الأعباء عن الأعضاء بحيث تصبح في مستوى مقبول. كما أنه يعترف بشكوكه في معرفة الطريقة المثلى للتصرف.

ليس من صلاحيات رئيس القسم القيام باتخاذ قرار فردي بشأن رسالة القسم. كما أنه يتصارع مع القضية الخطأ. فبدلاً من القلق بشأن ما يجب حذفه، عليه أن يركز على تعزيز رأي موحد في القسم. حيث يجب على رئيس القسم أن يشرك الأعضاء في القرار لإعادة تحديد رسالة القسم وهذا يستلزم رأياً موحداً لتحديد ما هو مهم لمستقبل القسم على المدى البعيد. حيث لا يمكن أن تنشأ القيم المشتركة والرأي المشترك إذا لم يبدأ الأعضاء بمناقشة القدرات الظاهرة و القدرات الكامنة للقسم في سياق الثقافة الجامعية. ويجب على الأعضاء إدراك الطريقة التي تتضافر فيها جهودهم الفردية للبدء بفرز بعض القيم التي يمكن أن تكون النواة لرسالة قسمٍ أكثر تركيزاً.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس قسم المسرح وينستون بورتر وقرر كيف ستبدأ بتعزيز رأي موحد داخل القسم.

1- ما هي نقاط التوافق الموجودة بين أعضاء القسم؟ فمثلاً يبدو أن الجميع راغب بالعمل الإضافي من أجل مصلحة القسم. كيف يمكنك استغلال هذه النقطة لتعزيز رأي موحد حول مهمةالقسم وقيم أخرى؟.

2- كيف ستعرض القضية بحيث يكون الأعضاء أقل ميلاً لتبني مواقف شخصية ؟ هل ستطلع الأعضاء على قرار الإدارة في الحفاظ على نوعية البرامج من خلال قيامها بالحذف حسب الأهمية و أن قسم المسرح عرضة للسقوط نتيجةً لهذه الخطة ؟ هل يمكن أن تساعد الظروف الخارجية على تغيير مناقشة القسم من (من يتخلى عن...) إلى (كيف يمكننا أن ننجو و ننجح في الظروف المتغيرة ؟).

3- كيف يمكن للقسم أن يبرهن أنه ليس أحدَ الأغصان الميتة أو المحتضرة التي يجب تقليمها من شجرة الجامعة؟ ما هي المعلومات التي ستستخدمها لدعم أهمية برنامج المسرح في الجامعة؟.

ارجوك ان تفكر

لقد صوت الأعضاء مراراً للقيام بالمزيد من العمل كي لا يخسروا أياً من عناصر البرنامج كما فشلوا في تقدير عواقب تصرفهم في إطار المناخ الجامعي. حيث تعتقد الإدارة الجامعية أنه يجب على الجامعة تقليص اهتماماتها حيث تقوم الإدارة الجامعية بإعادة تقويم المهمة الجامعية على أمل تقوية الجامعة بالرغم من الأزمة المالية. تذكّر أن الإدارة وصفت عملية التصفير المؤلمة بلغة تقليم الأغصان الميتة والمحتضرة من شجرة سليمة. وضمن هذا السياق، لن تكون الجهود التي يبذلها أعضاء المسرح من أجل الحفاظ على كل البرامج عديمة الفائدة فحسب بل وانتحارية أيضاً.

يجب على أعضاء القسم أن يتفهموا النطاق الأوسع لقرارات القسم إذا كان عليهم أن يتجنبوا ممارسة التصويت لحماية المصالح الشخصية. وبدلاً من صياغة قضية النقاش كقضية قسم يجب على رئيس القسم أن يحدد خيارات

القسم ضمن النطاق الجامعي. وهكذا تؤدي إعادة صياغة القضية إلى إعادة توجيه الاهتمام من حماية المصالح الشخصية إلى حماية القسم من اختصارات أخرى أو حذف ممكن.

دعنا نلخص

إذا كانت خطتك في إيجاد رأي موحد داخل قسم المسرح لا تجسد خطط تنظيم رسالة القسم، فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل حول كيفية التنظيم الفعال لرسالة القسم. هل طريقتك هي أن:

- تعيّن وتجسد القيم المشتركة الرئيسة؟.
- تسمح بمشاركة كل أعضاء القسم؟.
- تحافظ على النقاش مركزاً على القسم وليس على الأشخاص؟.
- تساعد الأعضاء على تحديد القدرات الظاهرة والكامنة للقسم ؟.
- تعرض وتصف لأعضاء القسم رسالة الجامعة؟.
- تقوّم الحلفاء والأسواق المحتملة؟.
- تحافظ على رسالة القسم رائجة وعمليّة؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن الحالة 1-4، (الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية)، تصف استجابة قسم اللغات الأجنبية للأزمة التي تمر بها الجامعة الحكومية الغربية. إن حجم القسم يشبه تقريباً حجم قسم المسرح. على كل، لقد أحس الأعضاء في قسم اللغات الأجنبية منذ البداية بأن القسم في مأزق عندما بدأ تسجيل الطلاب المتخصصين بالانخفاض. وبخلاف أعضاء قسم المسرح، فقد قام أعضاء قسم اللغات الأجنبية بالتصرف لمعالجة الوضع الذي يهدد القسم. لاحظ ردة الفعل المختلفة على نفس الظروف تقريباً وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 1-4، الأوقات العصيبة: استجابة قسم اللغات الأجنبية

لقد حدثت الحالتان (1-3) و(1-4) في نفس الجامعة. أرجو أن ترجع إلى الحالة 1-3. (الأوقات العصيبة: استجابة قسم المسرح) لمراجعة مميزات ورسالة الجامعة والمشكلة التي تواجهها.

قسم اللغات الأجنبية

لدى قسم اللغات الأجنبية ثمانية أعضاء بدوام كامل حيث يوجد بينهم ثلاثة أساتذة دائمون وثلاثة أساتذة مساعدون ودائمون وأستاذان مساعدان غير دائمين. إضافة إلى ذلك، يوظف القسم ما بين اثنين إلى أربعة مدرسين بدوام جزئي لتلبية متطلبات التسجيل.

كما يقدم القسم عملاً منهجياً بالإسبانية والفرنسية والألمانية والروسية واليابانية.

ومنذ سبع سنوات انخفض عدد الطلاب المتخصصين في القسم إلى أدنى مستوياته وهو سبعة وأربعون، إلا أن التسجيل على المقررات حافظ على مستواه.

وذلك لأن كلية العلوم الإنسانية تسعى لتلبية احتياجات الطلاب للغة الأجنبية من أجل الحصول على درجة بكالوريوس في الآداب في أي قسم من أقسام الكلية الاثنين والعشرين.

إن قسم اللغات الأجنبية ليس قسم خدمة فقط. حيث يريد أساتذة القسم تدريس أكثر من مئة إلى مئتي مقرر مختلف لغير المتخصصين الذين يسعون لتلبية متطلبات البكالوريوس. وعندما انخفض عدد الطلاب المتخصصين إلى سبعة وأربعين، اتخذ القسم إجراءً حاسماً لتعزيز تسجيل الطلاب المتخصصين.

أولاً: لقد جعل القسم الحصول على درجة البكالوريوس أكثر مرونة حيث حول درجات البكالوريوس المنفصلة بالإسبانية والفرنسية والألمانية إلى درجات بكالوريوس واحدة ذات تخصصات بالإسبانية والفرنسية والألمانية والروسية واليابانية.

وقد كان بإمكان الطلاب سابقاً دراسة الروسية واليابانية فقط كمادة إضافية أما الآن فبإمكان الطلاب أن يدرسوا أية لغة أو مجموعة لغات ليحصلوا على درجة بكالوريوس في اللغات الأجنبية. كما قام القسم بإضافة تخصص في اللغات الأجنبية و التجارة العالمية. حيث صمم الأعضاء هذا الاختصاص بالتعاون مع أعضاء من كلية التجارة. و كانت الغاية هي تصميم منهج يعجب الطلاب الذين يريدون العمل في ثقافات أخرى.

ثانياً: لقد قام الأعضاء تحت إشراف رئيس القسم، بجمع معلومات تؤيد الأهمية المعاصرة للتدريب باللغات الأجنبية. و بالرغم من أن أعضاء القسم يؤمنون بأهمية تعلّم لغات اجنبية، إلا أنهم لم يقوموا بجمع الأدلة الموضوعية لإثبات اعتقادهم لأن المعلومات التي تم جمعها تتضمن بيانات عن الاقتصاد العالمي و الحاجة إلى تثقيف رجال الأعمال و مسؤولي الحكومة الذين بإمكانهم تخطي الحدود الثقافية. و قد نشروا إحصائيات وظيفية تبيّن المتميزين بلغتين على الأقل. و أخيراً قاموا بجمع مجموعة من الأقوال لرجال الأعمال و مسؤولين حكوميين حاليين يؤكدون فيها الأهمية الكبرى للتدريب باللغات الأجنبية.

ثالثاً: لقد تبنى القسم خطة مدروسة لاستقطاب الطلاب. حيث ألقى الأعضاء محاضرات في المدارس الثانوية والكليات الموجودة في المنطقة وقد صوت أعضاء القسم لثلاث سنوات متتالية لصالح صرف نفقات السفر المحدودة للقسم على تسجيل الطلاب. وعلى الصعيد الجامعي زار رئيس القسم كل الأقسام التي فيها طلاب قد يستفيدون من تخصص إضافي باللغة الأجنبية. كما تحدث رئيس القسم إلى ضباط الوحدات (إعداد الطلاب ليكونوا ضباطاً في الجيش الاحتياطي) في الجيش الجامعي وبرامج سلاح الجو. أما على الصعيد الداخلي، فقد أعاد القسم تنظيم طريقة تفكيره. فبالرغم من أنه يتم إرشاد الطلاب بشكل أساسي في الكلية، فقد عين القسم عضواً ليقوم بالمشورة لكل

اختصاص في القسم. ولكن هؤلاء المرشدين لم ينجحوا في محاكاة المداولات المنهجية التي يقوم بها مكتب التداول في الكلية. وبدلاً من ذلك، يركز الأعضاء على مساعدة الطلاب على إدراك النطاق الكلي لاختيار النشاط وللحصول على خبرات إضافية لتحسين فرص العمل.

الوضع الراهن

لقد بلغ تسجيل الطلاب في قسم اللغات الأجنبية خمسة وسبعين متخصصاً وعشرين طالباً غير متخصص. وشهد تخصص اللغات الأجنبية والتجارة العالمية تسجيل خمسة وثلاثين من المتخصصين الخمسة والسبعين. وبعد حوالي ثلاث سنوات، أصبح القسم قادراً على تقليص جهوده المبذولة في التسجيل واختيار المصادر ذات الفائدة الأكبر. فعلى سبيل المثال، يلقي الأعضاء محاضرات في المدارس الثانوية وجامعات المنطقة التي تعتبر أفضل رافد للقسم. وبدلا من السفر، يقوم القسم باستضافة مهرجان جامعي ليوم واحد في كل شتاء. حيث تتم دعوة المرشدين الاجتماعيين في الولاية إضافة إلى مرشدي الكليات، ويشكل ذلك فرصة للمرشدين لأن يلتقوا أعضاء القسم ويتعرفوا أكثر على البرنامج المقدم.

دعنا نحلل الحالة

على خلاف قسم المسرح، بدأ قسم اللغات الأجنبية بشكل مبكر في تنظيم البرنامج الجامعي للقسم. حيث تم تنشيط عمل القسم عن طريق الرغبة الجماعية في الحصول على رسالة تشتمل المزيد من مقررات الخدمة المطلوبة من الطلاب المتخصصين في العلوم الإنسانية. حيث أن قرار تحويل درجات البكالوريوس المنفصلة في ثلاث لغات مختلفة إلى درجة واحدة بخمس تخصصات لغوية مختلفة كان له الأثر الأكبر في تنشيط عناصر برنامج الدرجة على الرغم من زيادة عدد اللغات المدرسة في القسم.

لقد بدأ القسم ببرنامج مدروس للتسجيل، وتضمن ذلك بناء روابط مع البرامج الأخرى في الجامعة. حيث ساعدت هذه الجهود على تعزيز إدراك رئيس أكبر لتعليم اللغات الأجنبية.

وأخيراً قام القسم بجمع معلومات تظهر أهمية تعليم اللغات الأجنبية. وبالتالي، أصبح القسم في موقع أقوى في مواجهة اللجنة الجامعية الموسعة التي ستزكيه إما للتعزيز أو الاحتفاظ أو التقليص أو الحذف مما كان عليه قبل سبع سنوات.

وهكذا فإن مهمة رئيس قسم اللغات الأجنبية تختلف عن مهمة رئيس قسم المسرح.

إنه دورك

افترض نفسك مكان رئيس قسم اللغات الأجنبية وقرر كيف ستحضر للمراجعة التي ستقوم بها اللجنة الجامعية الموسعة.

1- هل ستسعى للحصول على تزكية للاحتفاظ أو التعزيز من اللجنة الجامعية الموسعة؟ وإذا اخترت أن تسعى وراء التعزيز، كيف ستبين أن القسم الذي نجح في النمو وبدعم مالي منخفض يحتاج إلى المزيد من الدعم؟ وهل ستساعدك رسالة القسم على إدارة النقاش؟

2- هل ستشرك الأعضاء في تحضير المعلومات اللازمة للجنة المعاينة الجامعية؟ وكيف ستحضر الأعضاء للمراجعة التي ستقوم بها اللجنة الجامعية؟ هل توجد هناك أية طريقة رسمية أو غير رسمية لتقوية موقف القسم؟

ارجوك أن تفكر

لقد عمل أعضاء قسم اللغات الأجنبية لعدة سنوات للتخلص من مشكلة التسجيل المنخفض. ويشعر المرء بوجود فهم مشترك بين أعضاء القسم تعذر وجوده بين أعضاء قسم المسرح؟ ويتخذ أعضاء قسم اللغات الأجنبية القرارات ضمن نطاق القضايا الجامعية. ولاحظ أيضاً أن الأعضاء يقومون باستمرار بمراجعة طريقتهم

كلما تغيرت الظروف. فعندما ازداد التسجيل، لجأ القسم إلى تقليص جهوده الموجهة للتسجيل واختار فقط المصادر التي تمنح الفائدة الأكبر. وهكذا تصبح رسالة القسم ديناميكية بحيث يجب أن تبقى سريعة الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة التي تؤثر على العملية ومستقبل القسم الجامعي. وفي حين استمر أعضاء المسرح في اتخاذ قرارات القسم بدون جدوى، قام أعضاء قسم اللغات الأجنبية بإقحام الظروف الخارجية المتغيرة في اتخاذ قرارات القسم. وقد كان رئيس قسم المسرح هو الوحيد الذي قلق على مصير القسم ومستقبله، حيث اعتقد أن مهمة تحديد التوجه المستقبلي للقسم كانت من اختصاصه. ولأنه كان من الصعب الوقوف مع أي من الأساتذة المساعدين غير الدائمين أو الأساتذة الدائمين، أرجأ رئيس القسم اتخاذ أي قرار. في حين قام رئيس قسم اللغات الأجنبية بإشراك كامل الأعضاء في تطوير وتنفيذ خطة عملية لمعالجة الانخفاض المفاجئ في تسجيل الطلاب غير المتخرجين.

دعنا نلخص

يقدم البيان الفعال للرسالة بياناً واضحاً وملزماً للتوجه المستقبلي. إنه يحدد من الذي يخدمه القسم وكيف. كما يحدد بيان الرسالة الفعال أولويات القسم ويقدم وصفاً لمفهوم النجاح بالنسبة له. وكذلك يبين كيف تقوم رسالة القسم بخدمة رسالة الجامعة. تذكر قصة الرجل الذي قفز من فوق ناطحة السحاب، وعند وصوله إلى الطابق الخامس والأربعون قال، (حتى الآن، جيد جداً!) وهكذا فإن بيان الرسالة الفعال يجنب القسم مثل هذه الخبرة في السقوط الحر.

إن التباين بين قسم المسرح وقسم اللغات الأجنبية الموجودان في نفس الجامعة يوضح المقدرة والفائدة الكبيرة التي تترافق مع الإحساس الواضح برسالة القسم. حيث يتواجد لدى الأعضاء في قسم اللغات الأجنبية راي موحد حول رسالة القسم. في حين أن أعضاء المسرح يفتقدون لمثل هذا الإجماع في الراي. لقد أدرك قسم اللغات الأجنبية فوائد الحصول على بيان مفهوم و مترابط بشكل واضح لرسالة

القسم. وكانت داخل قسم اللغات الأجنبية توقعات لأداء الأعضاء. فعندما قرر القسم البدء ببرنامج مدروس لاستقطاب الطلاب، كان من المتوقع أن يقوم الأعضاء بالمساعدة. وكذلك أوضحت المهمة فرصاً للدعم الخارجي. وبدأ القسم بالتفكير الفعال بشأن الارتباط مع الأقسام الأخرى في الجامعة الذي قد يؤدي إلى تحسين أهمية قسم اللغات الأجنبية بالنسبة للجامعة.

وعلى النقيض من ذلك، عمل أعضاء المسرح على حماية مصالحهم الشخصية، حيث كانوا يفتقرون لفهم التوقعات الجامعية بشأن أدائهم. ونتيجة لاتخاذ أعضاء المسرح قرارات عديمة الفائدة بالنسبة للقسم، فقد فشلوا في الحصول على فرص للدعم الخارجي.

أن البيانات الفعالة للرسالات تمنح مخططاً لاتخاذ القرار. وهذا ما كان عليه الحال في قسم اللغات الأجنبية. فقد أراد أعضاء القسم أن يكونوا أكثر من مجرد قسم يخدم المتخصصين الآخرين. وللقيام بذلك توجب عليهم إيقاف التراجع في تسجيل المتخصصين. لقد أمنت أهداف القسم خططا معينة للعمل ضمنت التزام كامل الأعضاء ومشاركتهم. ولم يعرف رئيس قسم المسرح ما هي عناصر البرنامج التي يجب حذفها لأنه لا يمتلك أساساً منطقياً يعتمد عليه في اتخاذ مثل ذلك القرار. وبذلك سيكون أي قرار خياراً عشوائياً نتيجة افتقار الأعضاء للفهم المشترك لرسالة القسم.

وأخيراً، تؤدي البيانات الفعالة للرسالات إلى تحسين معنويات الأعضاء. ويبدو واضحاً أن قسم اللغات الأجنبية بإمكانه أن يكون أكثر تفاؤلاً بشأن نتيجة المراجعة الجامعية لكل البرامج أكثر من قسم المسرح. وعندما تكون أهداف الأداء وتوقعاته واضحة، يكون الأعضاء أقل عدوانية وأكثر تقبلاً للظروف المتغيرة. حيث لم يوجد لدى قسم المسرح إجماع في الراي حول القيم المشتركة. ولا توجد جماعة مشتركة يمكنها إحداث وجود موحد وقوي في الجامعة أو خارجها. ونتيجة للمعنويات المرتفعة، أصبح أعضاء قسم اللغات الأجنبية ممثلين بفعالية أكبر لقسمهم سواء أكان ذلك بشكل فردي أو جماعي. ويصف هذا الجزء من الكتاب خصائص الثقافة السليمة للقسم التي تعتبر شروطاً مسبقة للاتصال الفعال داخل القسم.

2

تعزيز بيئة القسم

تُعبِّر بيئة القسم عن شخصيته، فهو يعتمد على قاعدةٍ سيكولوجية ويعكس كيفية تلقي أفراد القسم للخبرات اليومية وتفسيرهم لها. وتعكس بيئة القسم ما هو هام سيكولوجياً بالنسبة لأفراده. وكما يقوم أفراد القسم بفرز المعلومات والأحداث وتفسيرها. كذلك تصوغ البيئة سلوك أفراده وأداءهم. ومن المهم أن نميز بين البيئة والثقافة. ففي حين تنبثق الثقافة من القيم المشتركة تنشأ البيئة من المفاهيم المشتركة. ومثلما تتغير القيم المتبنّاة بقوة بشكلٍ بطيء عبر الوقت، تكون ثقافة الجماعة مرنةً عندما تواجه تغيراً مفاجئاً. وعلى أية حال فإن البيئة تتغير مع تغيير مفاهيم الفرد أو الجماعة.

فعلى سبيل المثال: قد تفقد هيئة التدريس الثقة في رئيس القسم بعد حادثين أو أكثر، ويمكن لهذا التبدل في الفهم أن يغير بيئة القسم بشكل سريع. لذا يمكن اعتبار بيئة القسم على أنها هو المقياس الذي يقاس به رضى أعضاء هيئة التدريس عن قسمهم.

إن بيئة القسم لا تعكس بيئة الجامعة بصفة آلية ولكنها تنبثق من مفاهيم أفراد القسم. وبينما تؤثر الظروف في الجامعة على هذه المفاهيم، فإن الظروف الداخلية في القسم هي التي تصوغ بشكل أساسي مفاهيم أعضاء هيئة التدريس. ولهذا السبب يمكن الحصول على بيئات متنوعة في أقسام مختلفة في الجامعة الواحدة. وبصرف النظر عن بيئة الجامعة فإن إنتاجية القسم تكون أكبر في الأقسام ذوات البيئة الإيجابي. ولذلك يعمل رؤساء الأقسام الفعالين على تأسيس بيئة سليمة في القسم والمحافظة عليها.

الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو وصف سمات البيئة السليمة في القسم بحيث يستطيع رؤساء الأقسام إدراك فوائدها المناخ الإيجابية. والهدف الثاني هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم كيف أن مناخ القسم قد تقوي سلوكهم أو تضعف من قدره. إن لرؤساء الأقسام تا ثيراً ملحوظاً على مفاهيم أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يساعد هذا على إيجاد قسم سليم يساهم بدوره في نجاحهم. أما الهدف الثالث فهو تزويد رؤساء الأقسام بفهم عملي لتلك العوامل التي تشكل بيئة القسم.

تحديد رسالة القسم

إن مهمة تعزيز بيئة القسم لاتركز على المحافظة على سعادة كل فرد ورضاه. وتتطلب هذه الرسالة تأسيس بيئة عمل مثمرة. ولأن البيئة تعكس ما هو هام سيكولوجياً بالنسبة لأفراد القسم، فإن تعزيز بيئة القسم يترجم من خلال المحافظة على بيئة عمل يقوم الأفراد بإدراكها بشكل إيجابي وهادف. كما تقوم بيئة القسم بتحديد كيفية أسلوب تفاعل أفراد القسم مع بعضهم البعض وإنجاز مسؤولياتهم المحددة. إن بيئة القسم حالة محسوسة تقوم بصياغة سلوك الفرد والجماعة. ومن أجل وجود بيئة سليمة في القسم لابد أن يدرك أفراده الصفات التالية:

درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين

في البيئة السليمة للقسم، قد لا تكون هيئة التدريس متجانسة أو حتى متشابهة في أدائها واهتماماتها المهنية، ولكن يجب على أعضائها أن تكون لديهم درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين تجاه بعضهم البعض، وهذا يؤدي إلى قدرتهم على تكوين آراء توقعية متبادلة للقرارات والإجراءات التي يتخذونها. وفي الواقع فإن ذلك يشير إلى ثقة في السلوك المهني لكل شخص في تنفيذ المسؤوليات التعليمية والاستكشافية والإصلاحية. إن الشعور بالاضطهاد لا يوجد

في بيئة تتسم بدرجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين وذلك لأن أفراد القسم يفهمون بعضهم البعض كأشخاص أكفاء وجديرين بالثقة لإنجاز المهمات المحددة.

القدرة على الجهر بالخلافات بشكل صريح وهادف دون الخوف من الانتقام

لا تقوم البيئة السليمة في القسم بفرض وجهة نظر واحدة بل يقوم بتشجيع الأفراد للتعبير عن آرائهم الشخصية بأسلوب هادف. هذا وتتخذ قرارات القسم الهامة بالاعتماد على مراجعة شاملة لكل البدائل المحتملة. كما يعمل أفراد القسم مع بعضهم البعض من أجل تحليل القضايا والوصول إلى نتائج مفهومة بشكل جيد. في حال عدم وجود مخاوف من الانتقام يستطيع القسم أن يتناول أصعب القضايا بأسلوب احترافي واضح.

لا تتجنّب هيئات التدريس في الأقسام ذات البيئة السليمة المسائل الخلافية وهي لا تخشى أن تناقش الظروف المتغيرة التي تؤثر على مصلحة القسم بل من المحتمل أكثر أن تقدّم حلولاً فعالة لظروف غير مواتية.

مبدأ التبادلية

تتسم البيئة السليمة في القسم بروح التبادل والتعاون الهادف بين الأفراد. وبطبعنا نميل لاعتبار أن الأشخاص غير متعاونين إذا فشلوا في إنجاز ما أردناهم أن يفعلوه. يتطلب التعاون جهوداً مشتركة وعلاقات عمل فعالة. إن مبدأ التبادلية يصل إلى أبعد من التركيز على الفرع. فمثلاً لا تتقيد هيئة التدريس في تعاونها مع بعضها البعض بأولئك الأشخاص الذين لديهم توجهات واهتمامات متشابهة في تخصص معين في الفرع. إن مبدأ التبادلية يتجاوز المصالح الفردية للفرع والدرجة المهنية والأقدمية والجنس والعرق ويتجاوز الحدود الكيفية التي قد توجد شقاقاً بين أعضاء هيئة التدريس في البيئة غير السليمة.

التواصل الفعال

يوجد في البيئة السليمة تبادل فعال للآراء والأفكار بين كل أفراد القسم. ويكون تبادل الآراء هذا شاملاً للجميع بحيث لا يشعر أحد من أفراد القسم بأنه معزول أو خارج الحلقة، كما يتلقى جميع الأفراد معلومات مناسبة تمكّنهم من جعل العمل الأكثر فعالية قابلاً للتحقيق. وفي هذه البيئة يكون سوء الفهم (العائد إلى ضعف الثقة أو إلى الإرتياب) نادراً. وذلك لأن القسم الأعظم من الأفراد صريحون وقادرون على مناقشة الأمور الصعبة والقضايا ذات الحساسية.

تحدد البيئة في القسم أسلوباً هادفاً للإدارة وبالتالي تيسّر إدارة فعالة للقسم. وتندرج الفوائد في إحدى فئتين.

تتضمن الفئة الأولى الفوائد الناتجة عن قلة ميل أعضاء هيئة التدريس في البيئة السليمة إلى الموقف الدفاعي. وتبقى هيئة التدريس أكثر انفتاحاً وأقل مقاومة للتغير في البيئة المتسمة بدرجة عالية من التبادل الفعال للآراء والثقة. تتضمن البيئة السليمة للقسم تغييرات في السياسة أو الإجراءات وهذه التغييرات ستهدد هيئة التدريس في الأقسام الأخرى ذات البيئات غير السليمة. كما يصبح حل الخلافات أسهل و يمكن أن تؤدي إلى نتيجة فعالة.

في البيئة السليمة تصبح هيئة التدريس أكثر تقبلاً للاقتراحات البناءة التي تجعل من إنجاز المهمات الصعبة أمراً سهلاً، كتقويم الأداء وإعادة النظر في الجدارة. وهيئة التدريس التي لاتكون في موقف دفاعي لا تسيء فهم رئيس القسم في الأمور الروتينية (كالمنهج ومهام اللجان) أنها كما تميل إلى إعطاء رؤساء الأقسام والزملاء فائدة من الشك عند تفسير الرسائل المكتوبة والشفهية. وعند تحديد الحوافز المُمَكّنة للقرارات والأعمال. وهذا التساهل غير موجود في اقسام لا تتمتع ببيئة سليمة.

وتأتي الفئة الثانية من الفوائد كنتيجة لمساهمة كل أفراد القسم في البيئة السليمة بطريقة فعالة فيشجع وجود الثقة والاحترام المتبادلين إلى جانب مبدأ التبادلية على وجود علاقات عملية فعالة بين أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم. وتعطي نتائج أفضل في حل المشكلات. لأن كل فرد في القسم قادر على التعبير عن آرائه دون خوف من الانتقام. إن هيئة التدريس التي تتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين تصغي علانية لآراء الزملاء فيصبح بناء راي موحد أسهل عليها. وهذا الإصغاء الأكثر مشاركة. والمترافق مع فهم الحوافز البناءة هام من أجل الوصول إلى رأي موحد حول القضايا البارزة. بما في ذلك رسالة القسم وأهدافه. بإمكان هيئة التدريس أن تناقش كيفية استيعاب العجز في الميزانية أو تنقيح المناهج الدراسية دون اللجوء إلى موقف دفاعي. كما أن الشكوك تكون أقل فيما يتعلق بتقويم الأعمال النوعية. وبالتالي تصبح الهيئة التدريسية أكثر حماسة للإنجاز.

بتعزيز بيئة القسم يوجد هناك الكثير لكي يربحه رؤساء الأقسام. إن الفوائد المنبثقة عن بيئة سليمة هي ذاتها التي تديم وجود بيئة عملية فعالة. فعلى سبيل المثال، تكون هيئة التدريس في موقف دفاعي أقل عندما يوجد لديها درجة عالية من الثقة والإحترام المتبادلين في الوقت نفسه. إن إدراك درجة عالية من الثقة والإحترام المتبادلين داخل القسم يقلل من المواقف الدفاعية ويعزز البيئة السليمة في القسم.

إن وجود بيئة سليمة في القسم يجعل المهام الإدارية المنجزة من قبل رؤساء الأقسام أكثر سهولة. ونتيجةً لذلك يضمن رؤساء الأقسام نجاحهم من خلال تعزيز المناخ في القسم.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يمتلك رؤساء الأقسام قوة كبيرة لتعزيز بيئة القسم. فقد لا يمتلك رؤساء الأقسام سيطرة مباشرة على كل العوامل التي تساعد في صياغة بيئة القسم إلا أنهم قد يكونون في موقع يؤثر بشكل كبير على مفاهيم هيئة التدريس. إن بيئة القسم تنبثق

من المفاهيم الموجودة لدى الأعضاء في الهيئة، وعموماً تشكل هذه المفاهيم الأساس لشخصية القسم. إن هذه الشخصية هي التي تؤثر في كيفية استجابة أعضاء الهيئة للمعلومات الورادة، وإنجاز المهام المحددة. إنه من المهم لرؤساء الأقسام أن يدركوا كيف تساهم كل العوامل التالية في صياغة بيئة القسم.

مفهوم إدارة القسم

يُعتبر رؤساء الأقسام المصدر الرئيس لمعلومات و مفاهيم هيئة التدريس بشأن القسم والإدارة والظروف التي تؤثر مباشرة على معنوياتها وعلى بيئة القسم. غالباً ما يُعدّ رئيس القسم النافذة التي تقوم هيئة التدريس من خلالها بالنظر إلى الجامعة. وهو الذي يفسر تصرفات الإدارة المركزية وسياساتها. وذلك التفسير يحمل معه تبادلاً متغيراً للآراء والأفكار، وفي ضوئه يقدم تقويماً لأحداث الجامعة وسياستها. خذ على سبيل المثال رئيس القسم الذي يخبر هيئة التدريس بأن الإدارة لا تتفهم فرعهم. يكون قد أضعف بيئة القسم. أو لا يُظهر هذا التصريح بشكل واضح ضعف رئيس القسم في إعلام الإدارة بشأن متطلبات القسم. ولا يعزز ثقة هيئة التدريس بقدرته على الدفاع عن متطلبات القسم أمام الإدارة، كما أن هذا التصريح يثير فهماً بأن القسم لن يحظى بالتقدير في نطاق الجامعة. وهذا يمكن أن يصبح عقبة أمام هيئة التدريس في تقدّمها للمستويات الأفضل. إن تصاريح هيئة التدريس النزيهة وغير الرسمية والتي تطلق خارج المكتب تعبر عن رأي الرئيس. إن رؤساء الأقسام بحاجة لمعرفة حجم سيطرتهم وتأثيرهم على مفاهيم هيئة التدريس.

إن أسلوب إدارة رؤساء الأقسام يسهم أيضاً في تكوين بيئة القسم، كما أن الخطط والتقنيات التي تعزز مصداقية القسم تقوم أيضاً بتعزيز بيئة سليمة في القسم. يجب على هيئة التدريس أن تكون واثقة بمقدرة رئيس القسم. هل يعلم رئيس القسم بسياسة الجامعة؟ هل لديه فهم ومعرفة كاملة بكل المناهج الدراسية داخل القسم؟ وهل هو قادر على دعم متطلبات ومهام القسم بشكل كاف؟، من المهم

أن تدرك هيئة التدريس في القسم أن رئيس القسم عادل ونزيه في التعامل مع الجميع. إن مفهوم التحيز يؤدي إلى تقليص مصداقية الرئيس، ويلحق الأذى ببيئة القسم. من المهم أن تتذكر هيئة التدريس أن رئيس القسم شخص جدير بالثقة. وعندما يقوّم رئيس القسم كصانع قرارات عادلة ونزيهة سيكون عندها شخصاً جديراً بالثقة. إن الإدارة ليست حيادية. ويجب أن يعتبر رئيس القسم قائداً ومديراً كفئاً لكي يكون فعالاً.

يكون رئيس القسم مديراً جديراً بالثقة عندما يقوّم الآخرون إدارته على أنها جديرة بالثقة. وإن تقويم هيئة التدريس لقدرة الرئيس هي التي تمكنها من الوثوق في إدارة القسم. إن قدرة إدارة القسم على الثقة، وتكون موضع ثقة هي شرط أساسي لتعزيز بيئة القسم.

المواصفات المادية لمكان العمل

تختلف سيطرة الرئيس على العوامل المادية من قسم لآخر. ففي بعض الأقسام قد لا تعمل هيئة التدريس كلها في نفس المبنى، وفي بعض الأحيان يتشارك أعضاء الهيئة في المكاتب. وقد يكون موقع مكتب رئيس القسم أقرب بشكل ملحوظ إلى بعض أفراد القسم أكثر من الآخرين.

وأياً كان تصميم القسم فإن المواصفات المادية تساهم في تكوين بيئة القسم. فعلى سبيل المثال عندما توجد هيئة التدريس في القسم الواحد ضمن مبنيين أو أكثر قد يشعر أولئك الذين لا تقع مكاتبهم في نفس المبنى الذي فيه رئيس القسم ببعد في التواصل مع القسم. وبما أنه ليس لرؤساء الأقسام سيطرة أساسية على المواصفات المادية للمبنى، فإن بإمكانهم أن يعدلوا المفاهيم الخاطئة التي تنبثق من مواصفاته المادية. وفي الحالة التي تقيم فيها هيئة التدريس في مبنيين أو أكثر يجب على رئيس القسم أن يشرع في عمل ما، بحيث يمنع هيئة التدريس من الشعور بأنها معزولة ومبعدة عن النشاطات السائدة في القسم. على سبيل المثال يمكن

لرئيس القسم أن يقوم بزيارة المكاتب الواقعة في مبانٍ أخرى بتواتر منتظم. فإذا أراد القسم الإحتفال بأعياد الميلاد فإن موقع الإحتفال يمكن ان ينتقل بين الأبنية المختلفة.

وبشكل مماثل، يمكن لاجتماعات لجنة القسم أو إجتماعات القسم أن تنتقل من مبنى لآخر وذلك للتأكيد على إحساس أعضاء الهيئة الذين لا يقيمون في المبنى المركزي بأنهم مندمجين بقوةٍ مع القسم بأكمله.

المظاهر الرمزية في القسم

يوجد في كل قسم مظاهر مادية وظروف ملموسة (واقعية) تُتخذ دلالات رمزية عند أعضاء هيئة التدريس. وتتضمن هذه المظاهر المكاتب ذوات النوافذ، أو السجاد، أو مهام اللجان، أو مواد المنهاج، أو التحديد الزمني لمواد المنهاج.

وقد تتنوع المظاهر المادية الخاصة ودلالاتها الرمزية من قسم لآخر. فعلى سبيل المثال تقوم هيئة التدريس. في بعض الأقسام ـ بإعتبار مهمة تدريس منهج الثقافة العامة خفضاً لقدرتها التعليمية، وفي أقسام أخرى قد تفهم هيئة التدريس مهمة تدريس منهج الثقافة العامة كإشارة على قدرة تعليمية فائقة. وبشكل مشابه فإن تحديد أوقات المحاضرات يمكن أن يحمل دلالة رمزية. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء هيئة التدريس يفهمون تحديد الحصص الدراسية بين الساعة الثامنة صباحاً والرابعة بعد الظهر على أنها اختبار لقدرتهم على الإدارة الأبوية إلى جانب النجاح في العمل. وسواء أكانت هذه المفاهيم فعالة أم لا فإن وجودها هو المهم. وحتى عندما لاتكون هذه المفاهيم عاكسةً للواقع فسيتصرف الناس من خلالها. ويحتاج رؤساء الأقسام للأخذ بعين الإعتبار الدلالات الرمزية في القسم، وكيف يتم تلقي المنهج أو مهام اللجان من قبل أعضاء هيئة التدريس؟ ما الذي يريده الرئيس عندما يعيّن العضو الأفضل في هيئة التدريس في اللجان الأقل أهمية سنة بعد أخرى ؟ هل توجد دلالة رمزية لتحديد مساحة المكاتب؟ عندئذٍ يكون من المقبول

تماماً إعطاء المكاتب ذات المساحة المميزة لأعضاء الهيئة ذوي الرتب والأقدمية وإذا تم تطبيق هذه القاعدة بتناغم وإنسجام فسيفهم جميع أعضاء هيئة التدريس في القسم الخطوط العامة التي تتحكم بتحديد مساحة المكتب. بغياب هذا الفهم فقد يؤثر رئيس القسم من دون قصد وبشكل غير ملائم على بيئة القسم، الأمر الذي قد يعزوه أعضاء هيئة التدريس إلى ظروف مادية كهذه.

الظروف الجامعية

بإمكان ظروف الجامعة أن تؤثر على بيئة القسم. وتشمل هذه الظروف ـ ولكن لا تقتصر ـ العجز في الميزانية، والتخفيض في العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس، والتغيرات في الإدارة المركزية، وإمكانية زيادة أو إنقاص الدعم التقني والوجود المتزايد أو المتناقص للخدمات الجامعية. ويؤثر تغير الظروف في الجامعة على إنتاجية القسم، كما أن لدى الظروف القدرة على التأثير في بيئة القسم. هذا لا يعني أن القسم يرث البيئة الجامعية بشكل آلي بل من الممكن الحصول على قسم يتمتع ببيئة إيجابية في جامعة تكون فيها المعنويات منخفضة عموماً والعكس صحيح، ولمّا كان القسم الذي تسود فيه بيئة رديئة قد يوجد في جامعة تتسم عموماً بمعنويات عالية. فإنه لايمكن لرؤساء الأقسام أن يوظفوا ظروف الجامعة لاستخدامها كحجة للحالة السائدة في بيئة القسم دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بمصداقيتهم.

يتمتع رئيس القسم بتأثير مباشر على كيفية تفهم أعضاء هيئة التدريس للظروف الخارجية، ويستطيع أن يقلل من الآثار السلبية للظروف الجامعية والعوامل الخارجية الأخرى على معنويات القسم، كما يمكن أن يقوم رؤساء الأقسام بالتأثير على كيفية إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل والأحداث الخارجية. حتى الظروف غير الملائمة يمكن أن تُقدّم بأسلوب يشجع أعضاء هيئة التدريس في القسم على الإعتقاد بأن لديهم الخيار وبعض التحكم بمصيرهم.

إن أحد الأمور هو التعامل مع الأزمة المالية، وكأن كل الآمال قد فقدت، وأن القسم ليس لديه تحكم بمصيره، والأمر الآخر هو تقديم الأزمة المالية كسلعة لإعادة التفكير في رسالة القسم من أجل ضمان مستقبل أقوى. وبالنسبة للمحللين البارزين للظروف الجامعية فيجب على رؤساء الأقسام أن يفرضوا تأثيرهم على بيئة القسم.

أسلوب القسم في تحليل المشكلة واتخاذ القرار

يوجد الكثير من القضايا والقرارات التي تتطلب مشاركة كل أفراد القسم بشكل صحيح. ولدى القسم قدرة كبيرة على تحديد الكيفية التي سيشارك بها في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فبإمكان القسم أن يرسخ الفكرة القائلة بأن كل أفراد القسم يقومون بمشاركة فعالة، وإذا أصبح أفراد القسم واثقين بأنفسهم نتيجة مشاركتهم في صنع القرارات فسيصبحون في حالة دفاعية أقل وثقة أكبر في إدارة رئيس القسم، ولكنهم يصبحون في حالة دفاعية أكبر وثقة أقل حين يفهمون المشاورات في القسم بطريقة غير صحيحة.

وضع النظرية قيد التطبيق

تساعد الظروف الداخلية على صياغة بيئة القسم. وتتضمن مفاهيم هيئة التدريس عن إدارة القسم، والمواصفات المادية لمكان العمل، والدلالات الرمزية للقسم، وتفسير القسم للظروف المتغيرة في الجامعة، وأسلوب القسم في اتخاذ القرار. وتتأثر هذه العوامل بشكل مباشر بعلاقات رئيس القسم ضمن القسم (الحالة 1.2) (النفوذ) التي تصف كيفية اتخاذ القرارات في قسم التواصل الشفهي. توجد تقويمات مختلفة لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بإدارة رئيس القسم، فهؤلاء الأعضاء الذين لديهم ثقة في الرئيس يقومون بدعم سلوكه للبدء ببحث من أجل إشغال وظيفة شاغرة في الهيئة، والأعضاء الذين ليس لديهم ثقة كبيرة بالرئيس يرتابون في معالجته لعملية البحث. ضع نفسك مكان رئيس القسم بينما تقرأ الحالة التالية:

الحالة 2-1 النفوذ

البيئة

إن قسم التواصل الشفاهي (أو الشفهي) يقدم مناهج للمتخرجين (طلاب الدراسات) وغير المتخرجين تتدرج في أربعة مجالات: الأسلوب الخطابي والشعبي، والتواصل بين الأفراد، والتواصل الحركي، ودراسات الأداء. وحتى سنتين مضتا، زُود القسم بهيئة تدريس مكونة من اثني عشر عضواً متفرغاً بمن فيهم رئيس القسم موزعين بالتساوي على المجالات الأربعة.

لم يسمح العميد للقسم باستبدال عضوَيْ هيئة التدريس اللذين تقاعدا منذ ثلاث سنوات لأنه أقر بأن القسم كان مزدحماً عندما وصل الانخفاض التدريجي والمستمر في تسجيل الطلاب إلى أدنى مستوياته. إن هذه التسربات مكنت العميد من تقليص القسم إلى هيئة تدريس مكونة من عشرة أعضاء، وهذا ترك مجال (الأسلوب الخطابي والشعبي) بالإضافة إلى مجال (دراسة الأداء) يقتصران على فرد واحدٍ متفرغ في هيئة التدريس.

عندما أعلنت دوروثي وايتكر نيتها في التقاعد مع نهاية الفصل الدراسي الحالي، خشي القسم من قيام العميد بتفويت الفرصة عليهم للاستعاضة عن دوروثي التي تعلم مناهج في مجال (الأسلوب الخطابي والشعبي) وهذا المجال يعتبر واحداً من أكثر المجالات التقليدية في قسم التواصل الشفاهي.

لقد شعر الجميع بالراحة عندما أعلن رئيس القسم بوتش هاريسون أن عميد الكلية قد أمر بإجراء بحث من أجل تعيين أستاذ مساعد بوظيفة مثبتة عوضاً عن دوروثي وايتكر. وفي الإجتماع الأول للقسم الذي عقد في فصل الخريف أخبر بوتش أعضاء هيئة التدريس بأن على القسم أن يُعد إعلاناً وظيفياً. وفي حال رغب القسم بأن يعلن عن الوظيفة في المؤتمر الوطني عليه أن يضمن موافقة الإدارة على الإعلان بشكل مسبق.

إن جميع الإعلانات الوظيفية يجب أن يوافق عليها عميد الكلية ورئيس الجامعة والمسؤول الإداري عن الإجراءات المتخذة، لإعطاء فرص متساوية. ولقد اتفق الجميع على الإعلان مبكراً عن الوظيفة بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس أن يقابلوا المتقدمين في المؤتمر. كما يعلم الجميع صعوبة الوصول إلى توافق فيما يتعلق بالوصف الوظيفي.

مفاهيم أعضاء هيئة التدريس

لايتفق أعضاء هيئة التدريس على الكيفية التي سيتم فيها شغل مكان دروثي ويعتقد البعض أن الشخص الجديد يجب أن يعين في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي، وذلك لأن دوروثي كانت فيه وهذا المجال قد خسر أصلاً أحد أعضاء الهيئة التدريسية، في حين يرى آخرون في تقاعد دوروثي فرصةً لتحويل الموارد بعيداً عن مجال الخطابة إلى مجالات أخرى في القسم. وبالطبع لا يتوافق هؤلاء الأعضاء على المجال الذي هو بحاجة إلى دعم أكثر.

لقد كان مات موراهان وجو وينهوف، وكلاهما أستاذان بارز ودائم، وصريحان في إبداء رأيهما، وذلك بأنه يجب على القسم الاستفادة من الوظيفة الشاغرة لإضافة عضو آخر لهيئة التدريس في مجال التواصل بين الأفراد، أما ربيكا كاتز فقد كانت مؤيدةً قويةً لإضافة عضو آخر في مجال التواصل الحركي. بالنسبة لكرستين إيدليان وجوان هيرايرا فهما تعتقدان بأن الحاجة الشديدة تكمن في مجال دراسة الأداء. في حين قاد هيرب بورتز حملة عنيفة للاحتفاظ بالوظيفة في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي.

لقد قضت هيئة التدريس عدة أشهر في محادثات جانبية بخصوص القضية. ويحاول قادة الرأي البارزون أن يقودوا تحالفات لدعم وجهات نظرهم. والجميع يعلم بأن على القسم أن يتوصل إلى قرار من أجل إعداد الإعلان عن الوظيفة في الوقت المناسب من أجل جذب المتقدمين الأقوياء.

رئيس القسم

إن بوتش هاريسون يتولى إدارة القسم للسنة الثالثة على التوالي كما أنه عضو في هيئة التدريس في القسم للسنة الثانية عشرة. يقوم بوتش بالتدريس في مجال التواصل بين الأفراد مع زميليه مات موراهان، وجو وينهوف اللذين انضما للقسم منذ أكثر من خمسة عشر عاماً. ويتمتع الثلاثة برؤية وطنية في أبحاثهم في مجال التواصل بين الأفراد. كما يقدّمون أبحاثاً كثيرة في المؤتمرات المهنية ويترأسون لجان العلاقات بين الأفراد في المؤتمرات والجمعيات الإقليمية والوطنية للفرع.

وهم أصدقاء حميمون إضافة إلى كونهم زملاء. كما أنهم يشتركون في ثقافة متشابهة واهتمامات في البحث العلمي فإن الثلاثة لديهم عشق للغولف. يقوم الأصدقاء الثلاثة بإلقاء محاضراتهم في الصباح الباكر بحيث يمكنهم التوجه إلى ملعب الغولف في ساعات بعد الظهر. وبعد أن أصبح بوتش رئيساً للقسم استمر الثلاثة في عقد إجتماعات مغلقة ومتكررة في القسم. كما أنهم غالباً ما يذهبون للغداء معاً. لقد لاحظ الأعضاء الآخرون في الهيئة هذه الاجتماعات بامتعاض كبير. واعتقد معظم الأعضاء أن مات وجو لهما الأثر الباطني في التأثير على قرارات القسم فمن النادر أن يطلب بوتش معلومات عن أعضاء الهيئة الآخرين، والأسوأ من ذلك أنه عندما يتدارس قضيةً ما مع مات وجو، فإنه يتابع وكأنه حصل على موافقة جميع الأعضاء.

منذ ثلاث سنوات عندما تقاعد رئيس القسم السابق، طلب العميد من الهيئة أن يختاروا رئيساً من داخل القسم. وهذا خيب أمل الكثيرين من أعضاء الهيئة باستثناء مات وجو و بوتش، ولكن يدافعوا عن أنفسهم قرر الثلاثي أنّ يتقدم أحدهم لوظيفة الرئيس. فقرروا أن بوتش هو المرشح الأقوى. لقد خشي جو ومات من عدم حصولهم على دعم هيئة التدريس في المجالين الخطابي، ودراسة الأداء. وقبل تعيين بوتش اشتبك مات وجو مع أعضاء الهيئة الآخرين حول عدة

قضايا خلال مسيرة القسم وتغيّره في العقود الماضية. لقد كان بوتش متردداً أصلاً في طلب المنصب إلا انه يوافق على ان مجال التواصل بين الأفراد بحاجة لرئيس يدعم نشاطاته.

لقد حصل بوتش على المنصب، إلا أن هذا التعيين خلّف شعوراً بالحزن لدى بعض الأعضاء الآخرين. إن هيرب بورتز لا يعتقد أن بوتش قادر على فهم أمور القسم بشكل صحيح. وما يخشاه هيرب هو أن يقوم بوتش بتجاهل مجال الأسلوب الخطابي والشعبي من أجل تحويل الموارد إلى مجال التواصل بين الأفراد. أما هيئة التدريس في مجال دراسة الأداء فهي اقل وسوسةً إلا انهم يعتقدون أن مجالهم لا يأبه ببوتش. ومن جهة أخرى قامت جوان وكريستين بالتصويت لبوتش لأنهن يعتقدن أن بإمكانهن العمل معه كرئيس قسم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن عليهن تثقيفه فيما يتعلق بمجال دراسة الأداء ومكانها في مناهج القسم. ويجب أن لا ننسى أن بوتش قام بالتصويت على إلغاء مجال دراسة الأداء كتخصص منهجي منذ سنوات مضت عندما واجه القسم عجزاً كبيراً في الميزانية.

يستمتع بوتش بالكثير من المهام التي ينجزها كرئيس قسم إلا أنه أحياناً يشعر بالقلق عند معالجة المهمات الصعبة مع أولئك الأعضاء الذين يعرف أنهم لم يدعموه لمنصب الرئيس. وعلى سبيل المثال يخاف بوتش من التقويم السنوي للأداء الذي سيناقشه مع هيرب بورتز العضو الأقدم في القسم. كما يجد بوتش صعوبة في التشاورمع الأعضاء بشأن متطلبات الميزانية في مجال دراسة الأداء فهو يعلم أن كريستين إيدلمان وجوان هيريرا تتذكران جيداً معارضته العلنية لبقاء مجال دراسة الأداء منذ عدة سنوات.

الاجتماع

يجتمع القسم في أول يوم جمعة من كل شهر. وفي إجتماعات سبتمبر/ أيلول واكتوبر/ تشرين الأول لم تكن قضية إستبدال دوروثي وايتكر على جدول الأعمال.

وعندما سُئل الرئيس عن ذلك أجاب أن هناك قضايا أكثر إلحاحاً يتوجب مناقشتها كالمهام التعليمية للفصل القادم. كما أكد بأن الوصف الوظيفي قضية مهمة يجب مناقشتها عندما يكون هناك متسع من الوقت وذلك لأخذ كل وجهات النظر بعين الإعتبار. حيث قال: «سيكون من الظلم إدخال مثل هذه القضية الصعبة في جدول أعمال مليء». و يعلم أعضاء هيئة التدريس أن عليهم اتخاذ قرارهم بشأن الوصف الوظيفي في اجتماع نوفمبر/ تشرين الثاني وذلك لإتاحة المجال للإعلان عن الوظيفة في المؤتمر. بدأ بوتش الإجتماع كالعادة بسرد قائمة طويلة من البلاغات وفي نهاية القائمة أعلن بوتش أن الوصف الوظيفي الذي قدمته هيئة التدريس عن مجال دوروثي وايتكر قد قُبل من قِبل الإدارة وأُرسل إلى الإتحاد الوطني وذلك ليصل إلى المؤتمر الوطني في الوقت المناسب. لقد أدهشت هذه الأنباء الجميع بإستثناء مات و جو. وقبل أن ينتقل الرئيس إلى جدول الأعمال، قاطعه هيرب بورتز قائلاً: «لقد قمتم بتجاوزنا مرة ثانية. هل قلت أن الوصف الوظيفي قد تمت الموافقة عليه والإعلان عنه».

هاريسون: «هذا صحيح. ولكنني انتظرت حتى الساعة الحادية عشرة لأنني أردت أن أمنح الجميع فرصةً ليزودوني بالمعلومات حول هذا القرار».

هيريرا: «لقد اعتقدت أننا سنقوم بمناقشته في اجتماع هيئة التدريس».

هاريسون: «ببساطة لا يسمح الوقت بذلك. كان علي التحرك باكراً كي نستطيع الحصول على مجموعة من المتقدمين الأقوياء. وجميعنا متفق على أهمية الحصول على الموافقة على الوصف الوظيفي قبل انعقاد المؤتمر الوطني. حسناً لقد كان الأمر صعباً، ولكن لدينا الآن إعلان وظيفي موافق عليه وذلك لتقديمه للمؤتمر الوطني. ويجب أن أخبركم أننا حصلنا على دعم كبير من الإدارة. وأن المعاملة أخذت طريقها في القنوات وسارت أمورها كسرعة البرق. وتعتقد الإدارة أننا اتخذنا القرار الصحيح».

بورتز: «نحن لم نقرر بل أنت الذي فعل ذلك».

هاريسون: «هيرب، لقد حصلتَ على نفس الفرصة التي حصل عليها الجميع لتؤثر في النتيجة ومن غير المناسب أن نذهب للمؤتمر الوطني بدون وصف وظيفي موافق عليه. لقد وافقتَ مع الجميع في هذا الفصل على جعل أولوية القسم تنصب في الحصول على وصف وظيفي موافق عليه في الوقت المناسب وذلك لمقابلة المتقدمين المتوقعين في المؤتمر الوطني في أواخر تشرين الأول».

إيدلمان: «وهل يمكننا الحصول على نسخة من هذا الوصف الوظيفي الموافق عليه؟ سيكون من المفيد أن نعرف مَنْ الشخص الذي نرغب بتعيينه عندما نتحدث مع زملائنا المحترمين في المؤتمر الوطني".

هاريسون : «لا توجد مشكلة. سأطلب من السكرتيرة أن ترسل نسخة لكل واحد منكم قبل أن نغادر إلى المؤتمر. وأنا أعول عليكم جميعاً في إزالة العراقيل كي نستطيع الحصول على المتقدمين الأكفاء. ومن المهم أن نستعيض عن دوروثي بشخص كفء حتى ولو كان بحثنا مقتصراً على أستاذ مساعد جديد».

موراهان: «إن بوتش على صواب. فعلينا أن نعين شخصاً كفئاً وسيكون من المحزن أن نسمح لمصالحنا الشخصية بأن تمنعنا من تعيين المرشح الأكفأ».

بورتز: «المرشح في ضوء ماذا ؟ لم يسبق لنا الوصول إلى قرار في القسم بشأن المجال الذي يحتاج أكثر من غيره للعضو الجديد. هل سنعيّن شخصاً ما في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي ليقوم بتدريس الصفوف التي كانت دوروثي تقوم بتدريسها أم أننا سنقلل من التزامنا تجاهه ونعيّنه في مجالٍ آخر؟».

وينهوف: «دعونا لا نضع العربة أمام الحصان. ليس لدينا أي مرشح حتى الآن. دعونا ننتظر ونرى أين تكمن القوة في المرشحين».

بورتز (وهو غاضبٌ بشكل واضح): «ماهي المؤهلات التي يشترطها الوصف الوظيفي، هل نحن نعلن لوظيفة في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي أم لشيء آخر؟».

هاريسون: «لقد خضع الوصف لرأي الأكثرية الذين أخذوا وقتاً كافياً ليعبروا عن آرائهم».

ويطلب الإعلان خبرة وممارسة في مجالين من المجالات الأربعة التالية:

المجال المتعلق بالعلاقات بين الأشخاص، والتواصل الحركي، والمجال الخطابي، ودراسة الأداء. فأنا أعتقد بأن الإعلان الوظيفي سيسمح لنا بمرونة كافية في تعيين المرشح الأكفأ دون أن نتنازع حول أي مجال من المجالات يجب أن يحصل على الوظيفة الجامعية».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد الرئيس أنه جنّب القسم صراعاً بخصوص المجال الدراسي وذلك بتسجيل التخصصات المنهجية في الإعلان الوظيفي. لقد قام الرئيس بتأجيل النقاش بخصوص المجال الدراسي إلى أن يقوم القسم باستعراض المرشحين كما قام بإخضاع القرار حول كيفية الإستفادة المثلى من المعين الجديد إلى ظروف خارجية أي أوراق إعتماد المرشحين. لا يهم كم ستكون المناقشة داخل القسم مزعجة فمن الحمق أن نسمح لأوراق إعتماد مرشح أن تُسهم في تحديد توجه القسم وقوائم البرامج.

ربما لم يقصد بوتش هاريسون أن يؤيد مات موراهان، وجو ويهنوف، ولكنه يتواصل معهما بشكل متكرر وعلني أكثر من بقية أعضاء الهيئة في القسم. وربما لا يخبراه ما عليه فعله، ولكن من الواضح أن لدى الإثنين الفرصة لفعل ذلك. إن هذه الممارسات المتواصلة والملحوظة تعزز الشعور السائد لدى بقية أعضاء هيئة التدريس بأن مات وجو لهما التأثير الخفي، وربما لا يمضي بوتش وقتاً كثيراً مع مات وجو كما كان يفعل سابقاً وذلك بسبب مهام رئاسة القسم التي أبعدت نزهات الغولف بعد الظهر. لقد اتخذت محادثات بوتش مع مات وجو دلالة رمزية عند بقية أفراد القسم وذلك منذ أن أصبح بوتش رئيساً للقسم. وأدى تجنب بوتش للإتصال المباشر

مع بقية الأعضاء إلى خلق انطباع بأن قرارات القسم ناتجة عن محادثات الرئيس مع مات وجو. يقوم بوتش بمعالجة القضايا الشائكة بامتعاض لأنه يشعر أن بعض أعضاء الهيئة يعتبرونه غير كفء.

وطالما ينشد الرئيس نصيحة ودعم مات وجو فقط فإنه لن يفوز بثقة الأعضاء الآخرين الذين يعمل على تجنبهم. فكلما اقترب بوتش من مات وجو، كلما ابتعد عن الأعضاء الآخرين في الهيئة، وهذا بدوره يزيد من اعتماد بوتش على مات وجو للحصول على الدعم. ومن الواضح بأن رئيس القسم في الحالة 1.2، يسهم شخصياً في زيادة قلقة من خلال طريقة تواصله مع أعضاء هيئة التدريس.

إن علاقات الصداقة الموجودة بين رؤساء الأقسام المعينين من داخل القسم وزملائهم الآخرين قد تؤدي بهم إلى السماح للزملاء بالتدخل في وظيفة الرئيس.

إنه دورك

تصور نفسك في مكان الرئيس الجديد المعين من داخل القسم، وفكر ملياً كيف ستدير قسم التواصل الكلامي المفصّل في الحالة 1.2:

1- ما التصرف الذي كان بإمكان هاريسون القيام به عندما تم تعيينه رئيساً للقسم الذي كان سيحسّن علاقته بأعضاء الهيئة في التخصصات المنهجية الأخرى؟ كيف كان بإمكان هاريسون أن يكسب الثقة والدعم من هيئة التدريس عموماً؟.

2- الآن وقد مرت ثلاث سنوات، ماذا بإمكان هاريسون أن يفعل للفوز بثقة كل أعضاء الهيئة؟ وكيف يمكن لهاريسون إثبات تقديره للمعلومات الواردة من كل أعضاء الهيئة؟ وكيف يمكن للرئيس أن ينظم عملية البحث ليضمن مشاركة كاملة لكل أعضاء الهيئة في القسم؟

أرجوك أن تفكر

يكون دفاع هيئة التدريس عموماً أقل وتقبلها أكثر للتغير في المناخ السليم. وهذه الشروط المسبقة أساسية في كفاءة أعضاء هيئة التدريس في القسم. إن تقرير

كيفية شغل وظيفة في الهيئة هو أمر حاسم للاحتفاظ برسالة القسم أو مراجعتها. في الحالة 2-1النفوذ، وزعت مقدرات القسم بالتساوي على أربعة مجالات منهجية إلى أن خسر القسم عضوين في هيئة التدريس. إن معرفة التعيين الجديد بالفرع ستؤثر على تقديم المناهج في القسم. على سبيل المثال، إذا لم يأخذ التعيين الجديد مكان دوروثي وايتكرز في مجال الأسلوب الخطابي والشعبي فسيكون لدى القسم عضو واحد فقط في ذلك التخصص. وهذا تغيير في رسالة القسم سواء اعترف أعضاء الهيئة بذلك أم لا.

إن المناخ السائد في القسم يشكل عقبة أمام النقاش الهادف حول رسالة القسم والتخطيط طويل المدى. يمنع المناخ الرديء أفراد القسم من عرض آراء إيجابية ومترابطة بشأن القسم على الجماعات الخارجية. إن أعضاء هيئة التدريس في قسم التواصل الكلامي والمعروض سابقاً في الحالة 1.2 لا يفهمون مقدرات القسم بنفس الطريقة التي يفهمها طلاب محتملون أو خريجو جامعات أو فرق مراجعة أو هيئات التدريس في الأقسام الأخرى أو المانحون المحتملون أو الهيئات الإجتماعية. إن الرأي غير المنظم للقسم و المتحيز في بعض الحالات قد يخلق صورة مشوشة عن القسم لدى المجموعات الخارجية. في الحالة 2-1 قد تؤدي الظروف المسبقة إلى إيجاد مشكلة عندما يحاول أعضاء الهيئة دعم المرشحين للوظيفة الشاغرة. لا يميل أعضاء هيئة التدريس إلى إعطاء صور مختلفة عن القسم لكن تفسيراتهم تميل لتقديم دليل على الانقسام الداخلي وعلى التقويمات المشوشة التي تتعلق بإدارة الرئيس.

يتجنب الرئيس في الحالة 2-1 النقاش في قضايا معنية داخل القسم، وذلك للهروب من المواجهة. ويعتبر هذا الأمر متأصلاً في الآراء المختلفة التي يتبناها أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي. إن الهيئة لا تمتلك قيماً مشتركة ولا مفاهيم مشتركة. فظهور إحداها سيساعد على خلق الأخرى. فكر بالعلاقة بين القيم المشتركة والمفاهيم المشتركة في ضوء مهام الرئيس لتنظيم مهام القسم وتعزيز بيئته.

1- ماهي القيم المشتركة التي قد يتبناها أعضاء هيئة التدريس عموماً في قسم التواصل الكلامي؟ هل يقدّرون التعليم أم السمعة القوية للفرع؟ من المهم على وجه الخصوص أن نحدد القيم المشتركة التي تتجاهل التقسيمات الموجودة نتيجة التخصصات المنهجية.

2- إفترض أن كل فرد في قسم التواصل الكلامي يقدّر التعليم الفعال، وأن الجميع فخور بالخدمات الاجتماعية والنشاطات البارزة للقسم. كيف يمكن للرئيس أن يستخدم هذه القيم المشتركة ليقوم بتنظيم النقاش في القسم حول كيفية ملء الوظيفة الجامعية الشاغرة؟ هل سيساعد التسليم بالقيم الأساسية للقسم والحفاظ عليها على بناء الثقة في الرئيس من قبل كل أعضاء هيئة التدريس؟

دعنا نلخص

فكر للحظة فيما إذا كان أسلوبك في قسم التواصل الكلامي والموصوف في الحالة 2-1سيعيد صفات البيئة السليمة. إذا لم يكن الأمر كذلك فربما تحتاج لمراجعة المعلومات المفصلة سابقاً في هذا القسم. هل أسلوبك يساهم في تحقيق:

- درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين.
- القدرة على الجهر بالخلافات بشكل هادف دون الخوف من الانتقام.
- مبدأ التبادلية.
- التواصل الفعال.

لقد نَعِمَ مات موراهان وجو وينهوف بتواصل فعال مع رئيس القسم، إلا أنهما لم يستفيدا من التواصل الفعال مع زملائهم. فبينما توجد درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين بين هذين العضوين وبين رئيس القسم، لا توجد نفس الدرجة من الاحترام والثقة بينهما وبين الأعضاء الآخرين في الهيئة أو بين رئيس القسم وبين الأعضاء الآخرين في هيئة التدريس. وبذلك بيئة العمل في قسم التواصل الكلامي غير سليمة.

هل خطتك تبين لرئيس القسم كيفية تعزيز بيئته مع الأخذ بعين الاعتبار تلك العوامل التي تسهم في مفاهيم أعضاء هيئة التدريس؟ فإذا لم يكن كذلك، فإن عليك أن تراجع المادة المفصلة سابقاً في هذا الفصل. هل أسلوبك:

- يعزز الإدراك الإيجابي لإدارة القسم؟.
- يحدد الصفات المادية لمكان العمل؟.
- يفسر الدلالات الرمزية للقسم؟.
- يحاكي الظروف الجامعية المناسبة؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن لدى بوتش هاريمسون، رئيس قسم التواصل الكلامي، مشاكل أكثر من تلك المعروضة في الحالة 2-1. الحالة (2-2. إتخاذ قرارات غير صائبة) توضح الصعوبة التي يعاني منها رئيس القسم في إرضاء هيئة التدريس. إن رئيس القسم يشعر بالإحباط والقلق بشأن القضايا التي يجب أن تكون روتينية. ضع نفسك مكان رئيس القسم في الحالة2-2.

الحالة 2-2 اتخاذ قرارات غير صائبة

ينسجم بوتش هاريسون (رئيس قسم التواصل الكلامي) مع معظم الناس عادةً. وقد أصبح يعاني من مصاعب متزايدة في التعامل مع زملائه منذ أن تولى رئاسة القسم. لقد ازداد اعتماده على نصائح مات موراهان وجو وينهوف أكثر فأكثر. واكتشف أيضاً أن علاقاته الحميمة مع الأعضاء الآخرين في القسم لم تعد كما كانت في السابق قبل توليه منصب الرئيس.

إن بوتش غير واثقٍ من إمكانية التفاعل مع هؤلاء الأعضاء الذين يراقبون كل حركة من حركاته ويمعنون النظر فيها. فهم سريعون جداً في إيجاد أخطاء في كل قرار يتخذه بوتش، وإن الاستجابة لهذه الانتقادات والتساؤلات المريبة ستؤدي إلى هدر

الوقت الثمين وهو يمتعض من ضرورة شرحه للقرارات الواضحة والمفصلة إلى أعضاء الهيئة الذين لا يقضون وقتاً كبيراً كالوقت الذي يقضيه بوتش في العمل الكتابي المطلوب لإدارة القسم. فسرعان ما ينقلب إنزعاج بوتش إلى غضب. كيف بإمكانه إدارة العمل إذا كان عليه أن يشرح باستمرار كل خطوة لأعضاء الهيئة الذين ليس بمقدورهم القيام بعمل الرئيس؟ لقد ناقش بوتش الأمر مع مات موراهان وجو وينهوف.

وينهوف: «إنسَ الأمر. إنه ليس بمقدورك إرضاء الجميع طوال الوقت».

هاريسون: «يبدو أنني غير قادر على إسعاد أي شخص أبداً».

موراهان: «هذا عارٍ عن الصحة. إنك تعلم أننا واثقون من أنك تقوم بعمل عظيم كرئيس قسم».

هاريسون: «بالطبع، فأنت تعلم أنني موضع ثقة. ولكن لدي إنطباع بأن الآخرين لايثقون بأنني أتخذ قرارات عادلة».

موراهان: «إنهم شكاكون فحسب. سيكون القسم أقوى إذا اهتم الجميع بعملهم».

وينهوف: «هذه هي الحقيقة. فمتى يتوقف هيرب بورتز عن طرح الأسئلة عليك حول توزيع الإعتمادات المالية المخصصة للسفر على أفراد القسم .إنك تعتقد أنه كأستاذ بارز يتقاضى مرتباً عالياً وهو يستحق أن يحصل على أجر أعلى في أسفاره المهنية. كما أنه ليس من الضروري أن يقوم بورتز بإعداد كلمات المؤتمر كما هو مطلوب من أعضاء الهيئة الذين ينشدون الترقية والتثبيت».

هاريسون: «أوافقك الرأي. ولهذا السبب أقوم دوماً بأخذ المرتبة بعين الاعتبار عند توزيع أجور السفر. وبما أن العميد يقلص باستمرار ميزانية السفر المخصصة لقسمنا، فإنني أعتقد أنه من المهم دعم المدرسين الذين يعدّون كلمات المؤتمر من أجل الحصول على الترقيه والتثبيت أكثر من دعمنا لأولئك الأعضاء ذوي الرواتب العالية الذين يحضرون المؤتمرات للمتعة الشخصية فحسب».

موراهان: «هذا قرار صائب، وعليك أن لا تقلق بشأن بورتز فهو أناني دوماً».

هاريسون: «أعلم أنك على صواب، لكن هيريرا أثار شكوى مماثلة حول توزيع اعتمادات السفر المالية».

موراهان: «إنك تمزح. فنادراً ما يقوم هيريرا بالتعبير عن أي شيء وحتماً إن ذلك ليس شكوى».

هاريسون: «لهذا السبب انزعجت».

وينهوف: «حسناً، ماذا قال هيريرا ؟».

هاريسون: «لقد صرح وسأل بشكل مباشر لماذا قمت بإعطائك أنت ومات ثمانمئة دولار في إذن سفركم في حين حصل هو على أربعمئة دولار فقط. لقد قال أن ذلك ظلم فهو سيذهب إلى نفس المؤتمرات التي ستذهبون إليها. كما أن نفقاته مماثلة لنفقاتكم، ولذلك يعتقد هيريرا أنه يستحق نفس المبلغ».

موراهان: «هذا سخف. وهل أخبرته أنه عندما يبدأ بتحقيق الإنجازات التي حققناها في المؤتمرات المهنية ستزيد له نفقات سفره؟ سنقوم بإعداد بحثين. وسننجز مهامنا في اللجان الهامة في الجمعيات. فماذاحقق هيريرا؟».

هاريسون: «أعلم أنه يقوم بإعداد بحث للمؤتمر الوطني. ولست متأكداً فيما إذا كان يقوم بدور في اللجنة أم لا. فهو حريص على عدم إحاطتي بالأمر».

موراهان: «حسناً. ليس بإمكانك قراءة أفكاره أو ماذا يتوقع ؟ بصراحة بوتش، لن يكون بمقدورك إرضاء الجميع أبداً. وعليك أن تكون راضيا عن نفسكَ لقناعتك أنك تقوم باتخاذ قرارات جيدة».

هاريسون: «أعتقد أنك محق».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد رئيس القسم في الحالة 2-2 (اتخذ قرارات غير صائبة) بأن أعضاء هيئة التدريس غير منصفين في انتقادهم لقراراته. إنه يشعر بالإحباط نتيجة شكواهم التي تُظهر عدم ثقتهم في تعامله مع الجميع بشكل عادل. إن مات وجو يتفهمان ويوافقان على الأساس المنطقي الذي يعتمده بوتش في توزيع المخصصات المالية للسفر. ونتيجةً لعدم وجود نقود كافية لتغطية كل نفقات الهيئة يقوم الرئيس بتوزيع المخصصات المالية للسفر بالاعتماد على معايير معينة. وهذه المعايير تخدم القسم بشكلٍ أفضل من وجهة نظر بوتش، إن خطته تعطي اهمية كبيرة للأعضاء الذين ينشدون الترقية والتثبيت إضافة إلى الأعضاء الذين يعدّون كلمات المؤتمر.

يقوم أعضاء الهيئة بانتقاد بوتش لأنهم لا يعرفون المبدأ الذي يعتمده في توزيع مخصصات السفر. وبدون وجود أساس منطقي يفسر التفاوت في المخصصات المالية للسفر فسيقوم بعض الأعضاء بفهم قرارات الرئيس على أنها انتقائية. أما الأعضاء الذين يعتقدون أن الرئيس يتبنى مصلحتهم فهم يثقون بعدالة التوزيع، في حين أن الأعضاء الذين يعتقدون أن الرئيس لا يبالي بمصلحتهم يظنون ان التوزيع غير عادل. لايعلم معظم الأعضاء في الهيئة أن العميد يقوم باختزال المخصصات من سنة الى أخرى بالرغم من حاجة الأعضاء لبقاء المخصصات المالية قريبة من وصفها السابق.

إن توزيع المخصصات المالية للسفر له دلالة رمزية بمعنى أنه يخدم ميل الرئيس لاتخاذ قرارات شخصية وأحادية الجانب. إن عدم الاتفاق بين الرئيس وأعضاء القسم بشأن الأساس الذي يتم من خلاله توزيع المخصصات المالية للسفر، إضافة الى عدم مشاركتهم في تطوير الأساس المنطقي لتوزيعها، سيؤدي لاتخاذ الرئيس قرارٍ فردي.

وعندما يقوم أعضاء القسم بفهم ومناقشة الأساس المنطقي لتوزيع المخصصات المالية للسفر سيكون الرئيس منفذاً للرغبات الجماعية للقسم. وعندما لا يقوم أعضاء الهيئة بالمشاركة يتخذ الرئيس قراراً احادي الجانب، الذي سيبدو قراراً شخصياً بصرف النظر عن كونه عادلاً وحكيماً.

إنه دورك

فكر ملياً كيف سيتدبر رئيس القسم توزيع المخصصات المالية للسفر.

1- هل يجب على الرئيس ترسيخ المعايير المتعلقة بتوزيع المخصصات المالية للسفر؟ هل يجب أن يكون لأعضاء القسم دور في العملية؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن للرئيس تنظيم المشاورات في القسم للحد من الاستجابة للمصالح الشخصية لبعض أعضاء الهيئة؟.

2- كيف ستؤثر مساعدة أعضاء القسم على تطوير المعايير المتعلقة بتوزيع المخصصات المالية في مصداقية الرئيس؟ هل ستؤثر في فهم الأعضاء، وهل ستتغير الدلالة الرمزية المنسوبة حالياً إلى توزيع المخصصات المالية في قسم التواصل الكلامي؟ وهل ستؤثر في مستوى الثقة والاحترام المتبادلين بين أعضاء القسم وبين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس؟

3- هل يجب على الرئيس الاستمرار في إبلاغ هيئة التدريس بالتخفيضات في ميزانية القسم الخاصة بالسفر؟ هل يجب أن يكشف الرئيس إجمالي الميزانية لكل الأعضاء؟ هل ستكون هذه المعلومات مساعدة أو مؤذية في قسم تتفهم فيه الهيئة المعايير المستخدمة في توزيع المخصصات المالية؟

ارجوك أن تفكر

يقوم الرئيس في الحالة 2-2 بتوزيع المخصصات المالية للسفر مستخدماً معايير تركز على الغاية من السفر. فالأعضاء الذين يسافرون ليقدموا بحوثاً في المؤتمرات يتلقون مخصصات أكبر من أولئك الذين يسافرون للحضور فقط. ومن الجدير بالملاحظة أنه ليس لدى الرئيس آلية لتحديد سفر الأعضاء. فبينما يكون الرئيس راضياً عن النشاطات التي يقوم بها موراهان ووينهوف يعترف بعدم ثقته بما يفعله هيريرا في المؤتمرات.

يعتقد الرئيس أن هذه المعلومات نتيجة حرص هيريرا على عدم إعلامه بنشاطاته. إن هيريرا غير مدرك للمعايير المستخدمة في توزيع المخصصات المالية للسفر. كما أنه لا يعرف أن تلك المعلومات المتعلقة بنشاطات المؤتمر تؤثر على الرئيس عند توزيعه للمخصصات المالية. وعندما يكون هيريرا مقتنعاً بأن مشاركته في المؤتمر مساوية أو حتى أكبر من مشاركة موراهان ووينهوف، فسيكون شعوره بأنه تلقى مخصصات مالية غير عادلة هو شعور بالغبن.

خطط و مفاهيم مناسبة للاتصال

إن الحالات 2-1(النفوذ)، و2-2 (اتخاذ قرارات غير صائبة)، توضح تأثير تواصل رئيس القسم مع الأعضاء. فالطريقة التي يتم من خلالها التواصل بين رؤساء الأقسام والأعضاء (بشكل فردي وجماعي) لها أثر كبير في وضع بيئة القسم. ومن خلال تحليل هاتين الحالتين يمكننا استنتاج الخطط التالية في التواصل التي تعتبر أساسية لرؤساء الأقسام في أية محاولة لإيجاد بيئة سليمة والمحافظة عليها.

الحرص على جعل أفراد القسم مطلعين

إن ذلك سيؤدي إلى تنوير وأعضاء الهيئة بالقضايا الجامعية والمحلية وتفهمها. وإلى شرح وجهة نظر الإدارة، وإلى مساعدة أعضاء الهيئة على فهم القرارات الجامعية وقرارات الإدارة المركزية التي ستؤدي إلى وضع الأحداث و القرارات الفردية في سياق أشمل. تجب مساعدة الأعضاء على إبراز الأثر المتوقع للظروف الجامعية وقرارات الإدارة المركزية على القسم كلما كان ذلك ممكناً. إن القيام بذلك بدرجة عالية من الدقة، والتأثير الذي يفرضه حضور الرئيس على القسم قد يخلق نقاشاً حول ما يجب أن تكون عليه ردة فعل القسم على الظروف بدلاً من الإحساس فقط بالكآبة والتشاؤم.

كما أنه من المهم أن يكون رؤساء الأقسام في وصف القضايا الملائمة أو في إعطاء المعلومات الهامة محددين وواضحين.. وينبغي عدم إجبار الأعضاء على سد الثغرات من وحي معلوماتهم وتصوراتهم الخاصة. كما ينبغي عليهم أن يستندوا في الحصول على معلوماتهم إلى وسائل الإعلام المحلية أو دوامة الشائعات الجامعية.

التواصل مع كل الأعضاء في القسم

يقوم رؤساء الأقسام -كمعظم الأشخاص- بتفضيل وجهات نظر بعض الأشخاص على وجهات نظر الآخرين. وقد يلجأ الرؤساء للتشاور مع القلة المختارة بسبب ضيق الوقت. وهذا التصرف مكلف جداً بالنسبة لبيئة القسم. فمن المهم أن يتواصل الرئيس مع كل الأعضاء بشكل عادل. وهذا يعني أن يصغي لوجهات نظر الجميع وأن يتبادل المعلومات مع الجميع بطريقة عادلة. وهذا يشمل كلاً من التواصل الرسمي وغير الرسمي، فعندما يقوم رئيس القسم بإرسال مذكرات رسمية للجميع وفي نفس الوقت يلتمس مشورة المجلس غير الرسمي المكون من القلة المختارة، عندئذٍ سيقوم بتعزيز مصداقية الرئيس وتحسين بيئة القسم بشكل كبير. كما أن الرئيس الذي يتواصل مع بعض الأعضاء دون الآخرين يقوم بإضعاف مصداقية الرئيس وبيئة القسم. وينطبق هذا على التواصل المهني تماماً كما هو الحال في التواصل الاجتماعي. إن رئيس القسم الذي يتناول الغداء مع بعض أعضاء القسم بشكل منتظم، سيبدو وكأنه يفضل بعض الأشخاص على غيرهم. وهذا ينقص من مصداقية الرئيس ويسيء إلى بيئة القسم.

أن يكون الرئيس منفتحاً على الجميع

يقوم رؤساء الأقسام بمجموعة من المهام وتحديد المواعيد إضافة إلى النشاطات العادية. وربما يعاني الرئيس من كثرة العلاقات والارتباطات، فهناك الطلاب، والمدرسون، وزوار الجامعة، والطلاب المحتملون وأولياء أمورهم، ورجال الأعمال إضافة إلى أي شخص قد يحضر دون موعد مسبق. ويدرك أعضاء هيئة التدريس أن على الرؤساء أن يحرصوا على وقتهم، ولكن من المهم أن نميز بين وجود الرئيس وبين إمكانية الوصول إليه فلكي يكون الرؤساء منفتحين على كل الأعضاء ستكون الأربعون ساعة في الأسبوع غير كافية لسياسة الأبواب المفتوحة. بل عليهم القيام بأكثر من ذلك. إذ يجب أن يجتمع الرؤساء مع الآخرين وعندها

سيشعر جميع الأعضاء بالارتياح، وسيشعرون بأنهم قادرون على الاجتماع به بشأن أي قضية تخصهم. وعندما يكون بابه مغلقاً سيقدرون أن لديه موعداً ملحاً. كما أنهم سيكونون أكثر تسامحاً عندما يقضي الرئيس وقتاً مع أولئك الذين يعانون من مشاكل وذلك نتيجة ثقتهم بإمكان الاجتماع به بشكلٍ مساوٍ عندما يضطرون لعرض همومهم.

يصغي ويستوعب المعلومات الواردة

يتوقف الناس عادةً عن التواصل مع الأشخاص الذين لا يصغون إليهم. وهناك فرق كبير بين الاستماع والإصغاء. فالإصغاء يتضمن الجماعات التي تحاول فهم المعلومات الواردة واستيعابها بشكل وجداني. غالباً ما يكون لرؤساء الأقسام أثر كبير على الآخرين بطريقة إصغائهم أكثر من ماهية قولهم. وهكذا يجب على الرؤساء أن يصغوا بقصد الفهم بدلاً من الاستجابة. إن عليهم إظهار إشارات ملموسة على أنهم يصغون حتى لو كانوا غير موافقين على المعلومات الواردة أو أسقطوها من حساباتهم. يتطلب الإصغاء الفعال تسليم رؤساء الأقسام بصحة مصدر المعلومات. ويمكن تحقيق ذلك بإعادة النظر في الآراء المطروحة قبل القيام بتقديم رأي معاكس. كما يمكن لرؤساء الأقسام أن يظهروا إصغاءهم وذلك بوصف ما يخططون لفعله بهذه المعلومات. فعلى سبيل المثال بإمكان رئيس القسم أن يخبر شخصاً ما بأهمية المسألة، ويقترح قيام كل أعضاء القسم بمناقشتها في الاجتماع المقبل للقسم. هناك فائدة كبيرة لرؤساء الأقسام عند الإصغاء، وذلك لأن كل جزء من المعلومات الواردة قد يخبر شيئاً عن الذي أرسلها. وقد تكون هذه المعلومات أو لا تكون مرتبطة بمضمون رسالة القسم. ومن خلال الإصغاء الفعال تتكون لدى رؤساء الأقسام معرفة أكبر بالأعضاء إضافة الى معرفة توقعاتهم. وهذه المعرفة ضرورية للقيادة التي تريد التأثير في سلوك الآخرين.

تسهيل التواصل بين أفراد القسم

ستؤدي هذه المهمة إلى تجاهل أعمال اللجان ونشاطات القسم الأخرى، وإلى تجاهل العمر والدرجة المهنية والجنس وتصنيفات أخرى كهذه الأعضاء هيئة التدريس التي قد تؤدي إلى استمرار الانقسامات الداخلية. عندما يعجز رؤساء الأقسام عن تيسير التواصل الفعال بين أفراد القسم فسيصبحون حلقة وصل في كل تواصل بين الأفراد وهذا سيلقي عبئاً ثقيلاً على كاهلهم. وسيؤدي إلى صعوبة إيجاد رأي موحد وسيؤذي بيئة القسم. إن رؤساء الأقسام بحاجة إلى أعضاء قادرين على العمل معاً في مجموعات صغيرة دون وجودهم معهم. ولتحقيق ذلك، فإن على كل عضو أن يكون مساهماً فعالاً في نشاطات القسم. وسيسقط الأعضاء من حسبانهم الآراء السلبية لزملاء معينين عندما يقدّر الرئيس مساهمات كل الأعضاء.

وضع النظرية قيد التطبيق

أن تعرف كيف تتواصل بفعالية أمر، وأن تكون قادراً على التواصل بفعالية بشكل يومي أمر آخر. يقوم رؤساء الأقسام بعدة مهام ويتفاعلون مع عدد من الأشخاص بشكل يومي. تصف الحالة 2-3 (هذا مهم) ردة فعل رئيس القسم على قضية طالب. وهكذا فإن استخدام خطط التواصل لتعزيز بيئة القسم يقوّم تفاعل رئيسة مع الطلاب.

الحالة 2-3، هذا مهم

يتمتع قسم الفيزياء بنوع من الراحة والاستقرار. فقد تم في العقد الأخير استثناء أعضاء القسم العشرة من تخفيضات الميزانية لأنهم جميعاً أعضاء دائمون. وعندما قامت المؤسسة التعليمية بتخفيض عدد أعضاء هيئة التدريس في الكلية، لم يُمس قسم الفيزياء بأذى وبقي سالماً. ورغم خسارة القسم لجزء من ميزانيته إلا أنه احتفظ بوظائف كل الأعضاء فيه.

إن قسم الفيزياء عبارة عن مجموعة مترابطة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون مع بعضهم بشكل جيد، ويقومون بالمشاركة في الكثير من العمل الجماعي. كما أنهم يجتمعون خارج العمل. لذلك لا يخشى الرئيس من الخلاف غير البناء بين الأعضاء في قسم الفيزياء. حيث يتمتع الأعضاء بشخصيات تمكن كلاً منهم بأن يناقش ويعبر عن وجهة نظره. حتى إذا اشترك الأعضاء في نقاشات حادة بشأن قضية ما، فهم يستمرون باحترام وتقدير بعضهم البعض كزملاء.

لقد تطورت بيئة القسم عبر عقدين من الزمن. كما تم تعيين معظم الأعضاء كمدرسين مساعدين وهم شباب. فمنذ البداية تكاتف الجميع مع بعضهم. وأوضح بعضهم للبعض الأخر كيفية تجاوز العقبات التي ستواجههم أثناء الترقية والتثبيت. وقد أصبح العشرة الآن دائمين وأصبح الجميع باستثناء اثنين أساتذة بارزين.

عندما تقاعد رئيس القسم السابق منذ اثنتي عشرة سنة، صوت الأعضاء لتعيين أحدهم كرئيس، وقد اعتقد عميد الكلية أن تعيين رئيس من خارج القسم قد يعمل معه على تحضير وجهة نظر جديدة، كما كان العميد متلهفاً لوضع امرأة مؤهلة لشغل منصب رئيس القسم. فمع تزايد عدد الطالبات في كلية العلوم أدرك العميد الحاجة لوجود مدرسات قد يصبحن مثلاً يحتذى للفتيات الطامحات للنجاح في العلوم.

لم يتفق أفراد القسم مع العميد، حيث يخشون أن يؤدي تعيين رئيس من الخارج لإبطال حالة الإنسجام في القسم. ونتيجة إلحاح العميد نظم القسم بحثاً وطنياً للحصول على رئيس له. وفي كل الأحوال تشترط سياسة الجامعة على الرؤساء المعينين من الخارج أن يصبحوا على الملاك الدائم عندما يحصلون على تصويت إيجابي من قبل الأعضاء. وفي نهاية البحث صوت أفراد القسم على أن المرشحين النهائيين غير جديرين في الفيزياء. كما أن العميد لم يكن متلهفاً لتعيين رئيس غير جدير بالتعيين على الملاك الدائم في القسم.

لقد أذعن الرئيس لرغبة القسم بعد أشهر من النقاش وبعد إخفاق البحث الوطني، وكان غيفوس غالانوس قد عمل كمعاون رئيس قسم خلال العامين الماضيين قبل أن يقوم العميد بتنظيم المؤتمرات الوطنية من أجل الحصول على رئيس لقسم الفيزياء. لقد كان دكتور غالانوس هو الخيار الذي تم الإجماع عليه من قبل الأعضاء بعد تخلي عميد الكلية عن رأيه. وفي الواقع يعتبر غالانوس صديقاً مفضلاً لدى الجميع في القسم، كما أن لدى الأعضاء ثقة كبيرة فيه. الآن وقد عمل كرئيس قسم لأكثر من عقد أصبح مرتاحاً في الوظيفة.

يمارس غالانوس أسلوب إدارة غير رسمي. فاجتماعات القسم غالباً ما تعقد أثناء الغداء أو في الفناء الخلفي لبيت أحد الأعضاء حيث لا توجد محاضر جلسة. كما أن قرارات القسم تُتخذ بالإجماع دون تصويت رسمي. لقد أمضى الكثير من أعضاء الهيئة وقتاً كبيراً مع بعضهم حيث قاموا بتنظيم فريق للبولينغ وهذا الفريق يشارك مع فرق محلية ليلتين كل أسبوع أثناء الخريف والربيع. وفي الصيف قام فريق الكرة الناعمة في القسم بتحدي الفرق الأخرى.

الشكوى

د.غالانوس مرتبك بشأن الاجتماع المقبل المشار إليه في جدول الأعمال، حيث نظمت السكرتيرة الموعد كما أدخلت الملاحظة التالية: (جين ألكسندر وشريكاتها). يعرف د.غالانوس أن جين ألكسندر هي طالبة تخرجت في الفصل الثاني بمعدل 75.3 ولكنه لا يعرف من هن شريكاتها؟

وقبل أن يستغرق في تفكيره قرعت جين ألكسندر الباب المفتوح. وعندما دعاها للدخول قادت إلى المكتب الصغير مجموعة لا تقل عن خمس عشرة طالبة، ومن دون تفكير قام غالانوس بتعديل ربطة عنقه وصولاً إلى معطفه الرياضي. لقد لاحظ غالانوس من خلال لباس تلك الفتيات وأسلوبهن بأن الاجتماع ليس عادياً. وعندما وقف قسم منهن في الحيز الموجود أمام المكتب قامت جين بإخراج بعض المذكرات. من الواضح أنها الناطقة باسم المجموعة، وأنهن قد أعطين هذا الاجتماع الكثير من التفكير. وهذا ما جعل الدكتورغالانوس أكثر قلقاً.

ألكسندر: «شكراً لرؤيتك لنا دكتور غالانوس. نحن هنا لنتحدث إليك بخصوص أمر يهمنا فعلاً».

غالانوس: «بابي مفتوح لجميع الطلبة. ولكني آسف لعدم وجود مكان كافٍ لتجلسن جميعاً. ربما باستطاعتنا أن نحدد الاجتماع في قاعة الاجتماعات التابعة للقسم لكنها مشغولة الآن فالدكتور سينا يقوم بإعطاء محاضرة لطلاب الدراسات العليا».

ألكسندر: «هذا جيد. ولكننا لا نريد الانتظار أكثر. ففي الواقع استغرق الأمر كثيراً من الوقت والتفكير حتى تجرأنا لمقابلتك. وبما أننا موجودات هنا لا نريد أن يعاد تنظيم هذه المقابلة».

غلانوس: «هذا جيد. اعتقدت فقط أن غرفة الاجتماعات ستكون أكثر راحة بالنسبة لنا جميعاً».

ألكسندر: (محدقة في مذكراتها) «دكتور غلانوس. أنا متخرجة بالدورة الفصلية الثانية لذلك لا أعتقد أن لدي مصلحة شخصية. وبالأحرى نحن لدينا مشكلة متعلقة بالقسم».

غلانوس: «أخشى انني لا أعرفكن جميعاً ولكني اسعد دوماً لسماع وجهات نظر الطلبة بشأن المحافظة على القسم متميزاً».

ألكسندر: «بعض الطالبات متخصصات في الفيزياء. أما الأخريات فهن في تخصصات أخرى تتطلب دروساً في الفيزياء. وربما لاحظت أنه لا يوجد ذكور بيننا».

غالانوس: «ربما أنت هنا بصدد الحديث عن نقص العنصر النسائي في هيئة التدريس. ولكني أجزم لك أن هذا يهمنا جميعاً. وفي الحقيقة عند توفر فرصة شاغرة في القسم سيكون باستطاعتنا إضافة سيدة مؤهلة لهيئتنا. لقد كانت آخر مرة تقاعد فيها أحد في القسم منذ اثنتي عشرة سنة وذلك عندما تقاعد رئيس القسم. وقد تم تعييني هنا ومنذ ذلك الوقت لم يتم تعيين أي عضو آخر أتمنى أن تصدقيني عندما أقول لك بأن تعيين امرأة مؤهلة هو أولوية كبرى للقسم».

الكسندر: «نحن نوافقك بأن قلة العنصر النسائي في هيئة التدريس في قسم الفيزياء يشكل مشكلة، ولكن ليس هذا سبب زيارتنا. نحن هنا بصدد الحديث عن الدكتور ريملاند ونحن ندين للمرأة التي شجعتنا على الكلام».

غالانوس (يعدل جلسته في كرسي): «د. ريملاند! أنت تعلمين أنه أقدم مني في القسم ولكن ما هي المشكلة التي تعانين منها ؟».

الكسندر: «نحن نعاني من المعاملة اللاأخلاقية تجاه العنصر النسائي من قبل الدكتور ريملاند إنه...».

غالانوس (مقاطعاً): «معاملة لا اخلاقية نحو الطالبات ! أنت لست جدية في ذلك. فقد كان استاذا قبل أن تولدي كما انه يتمتع بالتقدير والإعجاب من قبل زملائه في الهيئة. أنا أعرفه بشكل جيد كما أنني واثق من عدم إساءته التصرف مع اي شخص ذكراً كان أم أنثى إنه مدرس مخلص».

الكسندر: (شعرت بأنها أثارت غضبه): ربما أكون قد استخدمت الكلمات الخاطئة. إن الدكتور ريملاند لا يتعامل مع الطالبات كما يتعامل مع الطلاب الذكور فهو متعصب جداً معنا. وللأسف فمن الواضح أن الدكتور ريملاند يرى أن لا مكان للنساء في الفيزياء. فهو يجعلنا نشعر أننا غير مرغوب فينا.

غالانوس: «استمعي. إن الدكتور ريملاند المحاضر الخبير والمحترم يجعلك تشعرين بأنه غير مرغوب فيك. قد ابدو فظاً إذا قلت لك أنك هنا للدراسة لا للدلال».

الكسندر: «لا نريد أن ندلل. ولكن نريد أن نُؤخذ على محمل الجد كطالبات اخترن دراسة الفيزيا».

غالانوس: «حسناً إذا أردت أن تؤخذي على محمل الجد عليك أن تركزي على ملاءمتك لمتطلبات الدراسة لا أن تقومي بنقد المهارات الأبوية».

الكسندر (تاخذ نفساً عميقاً): «نحن نأخذ متطلبات الدراسة على محمل الجد. ولهذا السبب على المحاضرين أن يتعاملوا معنا كطلاب جيدين. فالدكتور ريملاند لا يولي الطالبات نفس الإخلاص والجودة في التعليم الذي يوليه لنظرائهن الطلاب».

غالانوس: «لا أعتقد ذلك. كيف أمكنك توجيه مثل هذه الادعاءات الحاقدة إلى واحد من أكثر المحاضرين احتراماً وخبرةً لدينا. إنني اعرفه منذ زمن بعيد. وأنا واثق من انه ممتاز، وأنه لا يريد الإساءة للطالبات. عليّ إجراء مقارنة بين السيرة الذاتية الحافلة والمميزة للدكتور ريملاند وبين مزاعمك التي تدفعك للشعور بأنه غير مرغوب فيك في قسم الفيزياء. جين، كنت أعتبرك واحدة من أفضل الطلبة لدينا. عليك أن تتوقفي عن ذلك وتعيدي التفكير ملياً وستدركين أن شكواك تركت انطباعاً سيئاً. أيتها السيدات، أعتقد أنه من مصلحتكن أن تنهين هذا النقاش الآن وانا سأنسى أنكن وجهتن مثل هذه الاتهامات الحاقدة».

دعنا نحلل الحالة

لم يتوقع الدكتور غالانوس أن شكوى الطالبات متعلقة بالدكتور ريملاند. ولذلك قام بتبني موقف دفاعي. لقد أدى انحياز الدكتور غالانوس إلى إحجامه عن تفهم الشكوى. وينصب تركيز الدكتور غالانوس على الاستجابة أكثر من الإصغاء إلى شكوى الطالبات.

وسواء أكانت شكوى الطالبات بخصوص الدكتور ريملاند صحيحة أم لا. فإن ردة فعل الرئيس الدفاعية قد ساهمت في تشويه بيئة القسم بالنسبة لتلك الفتيات وهكذا ستُحجم الفتيات عن متابعة المناقشة وهن مقتنعات بأن رئيس القسم يشارك الدكتور ريملاند في تحامله على الفتيات.

لقد أدركت الفتيات أنه ليس بإمكانهن مناقشة شكواهن مع رئيس القسم، الأمر الذي ترك خيارات قليلة جداً أمامهن. فإما أن يتناسين الشكوى أو يقمن بإثارتها أمام أحد آخر في الجامعة، وإذا اختارت الطالبات نسيان الشكوى فعليهن الانتقال

إلى مؤسسة تعليمية أخرى. أو عليهن تحمل ذلك إلى أن يتخرجن في الجامعة. وفي كلتا الحالتين لن يكون لدى الفتيات انطباع عن القسم عند مغادرة الجامعة. كما أن مساهماتهن بالوقت والنقود إلى كليتهن الأم ستكون قليلة جداً. وإذا قررت الطالبات أخذ شكواهن إلى شخص آخر، فستصبح الشكوى معروفة على نطاق أوسع. ويكون رئيس القسم ـ بتصرفه هذا ـ قد نقل المعركة إلى شخص آخر ليقوم بمواجهتها.

لم يقم الدكتور غلانوس بمساعدة الدكتور ريملاند عندما أنهى الاجتماع مع الطالبات. إن من مصلحة الدكتور ريملاند أن تتم معالجة الشكوى داخل القسم. كان بإمكان الرئيس أن يكون في موقع أقوى لو قام باستعراض الشكاوى الكاذبة. عندها ستعتبره الفتيات محايداً وليس معادياً. ولو بقي رئيس القسم جديرا بثقة الفتيات لكان بإمكانه إقناع الطالبات بالتخلي عن الاستنتاجات التي لا أصل لها بخصوص معاملة الدكتور ريملاند لهن. ولكن باتخاذه موقفاً مبكراً في المناقشة تنازل الرئيس عن موقفه الحيادي الذي يعتبر ضرورياً في حل المشكلة. كما زاد من احتمال بحث المشكلة وحلها من قبل شخص آخر خارج القسم.

يبدو الدكتور غلانوس غير منفتح على الطلبة. رغم ادعائه بأن بابه مفتوح أمام الجميع. لقد شعر بضرورة الدفاع عن الدكتور ريملاند قبل سماع الشكوى. إن الحالة لم تكشف الأساس الذي أدى إلى إتخاذ الطالبات لموقفهن. وذلك لأن الدكتور غالانوس لم يقم أبداً بمتابعة المشكلة. لقد عززت ردة الفعل الدفاعية للدكتور غالانوس إدراك الطالبات بأن النساء لا يعاملن بشكل إيجابي كالرجال. إن أسلوبه بعدم الإصغاء عزز اعتقاد الطالبات بقناعاتهن. ولو كانت شكوى الطالبات فارغة وجوفاء فسيكون لدى الدكتور غالانوس فرصة أكبر لكشف ذلك من خلال الإصغاء والمتابعة بحذر.

وبدلاً من القيام بسؤال الفتيات لتقديم المبررات بشأن استنتاجهن قام رئيس القسم بإنهاء المقابلة. والأسوا من ذلك أنه ختم كلامه بما قد يفهم على أنه تهديد مبطن للطالبات.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم في الحالة 2-3 وفكر ملياً كيف ستدير الاجتماع مع جين ألكسندر والفتيات الأخريات.

1- هل ستقوم بدراسة أسباب المقابلة و ذلك قبل الموعد المحدد للاجتماع ؟ وهل ستعرف سكرتيرتك كيف ستصل الى كل شخص في مفكرتك ؟.

2- عند توجيهك التحية لجين والأخريات هل ستقوم بمحادثة قصيرة معهن أم ستنتقل مباشرة إلى سبب زيارتهن؟ هل يوجد قضايا يمكنك إثارتها لجعلهن يشعرن بالراحة ولكي تعزز مصداقيتك كرئيس قسم منفتح على الطلبة؟ وكيف ستجعل ظروف المكتب ملائمة فيما يخص الحيز أو مكان الوقوف في المكتب؟.

3- هل يمكنك الإصغاء دون أن تصبح في حالة دفاعية أو دون تلميح إلى الاعتقاد بأن الدكتور ريملاند مخطئ بسوء معاملته للطالبات؟ هل يمكن لرئيس القسم إظهار مصداقيته كمصغٍ حيادي عن طريق طلب المزيد من التفاصيل أو الإثباتات؟.

دعنا نلخص

فكر للحظة ثم راجع طريقتك في إدارة الاجتماع مع جين ألكسندر والطالبات الأخريات. فإذا كانت طريقتك لاتجسد مواصفات البيئة السليمة في القسم فعليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل تعرض طريقتك:

- درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلين؟.
- القدرة على وجود اختلافات صريحة وبناءة دون خوفٍ من الانتقام؟.
- مبدأ التبادلية؟.
- التواصل الفعال؟.

هل خطتك فيما يتعلق بإمكانية رئيس القسم على تعزيز بيئة العمل في قسم الفيزياء تأخذ بعين الإعتبار هذه العوامل التي تعمل على صياغة وتشكيل بيئة القسم. فإذا لم تكن كذلك فقد يتوجب عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تعزز الإدراك الإيجابي لإدارة القسم؟.
- تبين الصفات المادية لمكان العمل؟.
- تفسر الدلالات الرمزية للقسم ؟.
- تتبع أسلوباً بنّاءً في تحليل مشاكل القسم واتخاذ القرارات؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 2-4 (المساواة) حصل القسم لأول مرة على عضو في هيئة التدريس من الأقليات. بدأ الرئيس العام الدراسي بإحساس صادق من اللياقة وذلك لأن عميد الكلية كان قد صرح بأن القسم سيخسر الوظيفة إذا لم يكن قادراً على تعيين عضو من الأقليات. إن إحساس رئيس القسم بالنجاح لم يدم طويلاً، حيث بدأ التعيين الجديد يواجه مصاعب داخل القسم. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ هذه الحالة.

الحالة 2-4 (المساواة)

يحضّر غريغ ويلسون (رئيس قسم الكيمياء) منذ وقت طويل لاجتماع القسم الأول في العام الدراسي الجديد. إنه يشعر بالتفاؤل حول بداية العام الدراسي الجديد. لقد واجه قسمه تحدي عميد الكلية فيما يتعلق بتعيين عضو من الأقليات. فقد هدد العميد بأخذ الوظيفة الشاغرة في القسم إذا لم يستطع القسم تعيين عضو من الأقليات. وخلال السنوات الست الماضية قام القسم بتعيين امرأتين بقيت كلٌ منهما في القسم لمدة سنتين فقط وفي عمليات البحث السابقة قابل القسم أحد الأعضاء من الأقليات إلا أن ذلك المرشح شغل عملاً آخر قبل أن يصبح القسم جاهزاً لطرح إعلانه بشأن الوظيفة.

وبازدياد عدد طلاب الأقليات المسجلين في مجال الكيمياء اعتقد العميد بأنه من الضروري وجود أعضاء في هيئة التدريس ينتمون للأقليات.

لقد أخذ القسم تحذير العميد على محمل الجد، وأطلق حملة إعلامية واسعة تخاطب الزملاء عبر البلاد وذلك في محاولة لتشجيع المؤهلين من الأقليات على التقدم.

لقد نجح القسم في تجاوز كل التوقعات حيث قام بتعيين امرأة شابة من أصل إسباني وهي ماريا بيريز في وظيفة دائمة تبدأ برتبة أستاذ مساعد.

إن الذي أسعد رئيس القسم هو أن الأعضاء في الهيئة قاموا بدعم الدكتورة بيريز بقوة. إن سياسات القسم تقتضي أن يقوم الأعضاء بالتصويت لصالح المرشحين النهائيين للوظيفة الشاغرة على أنهم مقبولين أو غير مقبولين، وقد كانت هيئة التدريس في القسم مُجمعة على أن الدكتورة بيريز مقبولة للوظيفة. لم تقم الهيئة بتقويم الدكتورة بيريز على أساس ملاءمتها للمؤهلات المعلن عنها للوظيفة فقط بل إن أعضاء هيئة التدريس متحمسون لتعيينها في القسم.

يتذكر غريغ ويلسون مناقشة القسم فيما يتعلق بأوراق اعتماد الدكتورة بيريز. وبرأيه كانت اللغة الوصفية المستخدمة من قبل جميع الأعضاء إيجابيةً إلى أقصى حد. وقد لاحظ الكثير من الأعضاء الطاقة اللامحدودة لماريا بيريز، ولاحظوا أيضاً عشقها للحياة، كما أن إدوين موسيس وهو أحد اكثر الأعضاء رزانة قد وصفها بالفاتنة، وذكر بعضهم أن الدكتورة بيريز ستكون إضافةً مبهجة للقسم، وعلّق معظمهم على سرعة بديهتها وأسلوبها الجذاب، وعندما وصف أحدهم شخصيتها بأنها مقبولة سارع الجميع بالموافقة على ذلك.

لقد شعرغريغ ويلسن بشعور القطة الشهيرة التي ابتلعت الكناري، فقد نجح في إرضاء رغبة العميد في إيجاد شخص من الأقليات يحبه الجميع. إن هذه السنة مبشّرة. لقد بدا ويلسون مبتهجاً وهو يأخذ مكانه على رأس الطاولة ولاحظ أن جميع الأعضاء يبدون متفائلين وهم يدخلون قاعة الاجتماعات ويأخذون أماكنهم للاجتماع الأول للقسم. لقد لاحظ أن ماريا بيريز تبدو موضوع الأحاديث التي سبقت الاجتماع.

موسيس (متوجهاً إلى بيريز): «هل ستقيمين في بلدنا ؟ وكيف ستتأقلم عائلتك مع الانتقال ؟ هل اخترت مدارس لأولادك ؟ اخبريني مرةً أخرى كم عمرهم؟».

بيريز: «حسناً خمسة أعوام وسبعة أعوام. أعتقد انني أجبت بذلك على كل أسئلتك».

موسيس (ضاحكاً): «لقد نسيت. كم اولادك يافعون ! كيف يشعرون حيال انشغالك عنهم طوال اليوم ؟».

بيريز: «يخالجني نفس الشعور حيث إنهم طوال اليوم في المدرسة».

موسيس (ملتفتاً نحو الرئيس): «غريغ، هل حددت موعداً لرحلة صيد السمك؟

انت تعرف كم أتوق إلى هذه الرحلة».

ويلسون: «كلا لم افعل. هل لديك أي اقتراحات».

ويلسون: (ناظراً إلى ماريا بيريز) : «إن ادوين يتحدث بشأن رحلة الصيد لهذا الفصل، في الواقع إنها ليست رياضة حيث إن الكثير منّا يحب أن يصطاد لذلك نخبر زوجاتنا بأننا نتحدث عن مهنتنا وبهذه الطريقة لا يتذمرن من ذهابنا».

أوكونور: «الأهم من ذلك كله أنهن لايطلبن مرافقتنا».

موسيس (ضاحكاً بصوتٍ عالٍ): «لست قلقاً بشأن ذلك فزوجتي لن تنظف حتى السمكات التي أصطادها».

أوكونور: «حسناً، لا اتذكر يوماً بأنك اصطدت الكثير».

موسيس (متوجهاً إلى ماريا بيريز): «بإمكانكِ القول اننا نمضي وقتاً ممتعاً. في الواقع نقوم أحياناً بالتحدث عن المهنة، ففي رحلة السنة الماضية قمنا بالتحدث عن كيفية الإعلان وشَغل موقعك، إذاً نحن لا نلهو دائماً».

ويلسون: «أيها الزملاء، إذا كنتم بصدد الحديث عن الاستمتاع. دعونا إذاً نبدأ الاجتماع إنه جدول أعمال قصير وهكذا يكون بإمكاننا الذهاب إلى حانة بوب في الساعة الخامسة بعد الظهر. ماريا، هذا تقليد آخر في القسم أننا نقوم بعقد

اجتماعاتنا في وقت متأخر من النهار وبعدها نجتمع في حانة بوب ولا تهم الخلافات التي تتشب بيننا أثناء الاجتماع، وذلك لأن الجميع يشعر بحالة أفضل بعد الجولة الثانية من المشروب في حانة بوب».

موسيس: «إذاً دعونا نبدأ لنرى ماذا يوجد في جدول الأعمال هنا».

ويلسون: «إن الموضوع الرئيس في اجتماعنا هو تحديد مهام اللجان في العام القادم. إن لجنة ميزانية القسم قد قامت بعمل جيد العام الماضي، ولذلك أرغب بالاحتفاظ بنفس الأعضاء في تلك اللجنة. (توقف ويلسون قليلا ليرى بعض الرؤوس تشير إلى الموافقة قبل أن يكمل حديثه) هذا عظيم. أعتقد ان الترابط بيننا أمر مهم حيث أن العميد يتحدث عن هم وغم مالي كبير. إن هذا يعني ان لجنة المناهج ستبقى نفسها كما كانت في السنة الماضية. هل توجد أية اعتراضات ؟

(ثم تابع بعد صمت قصير) جيد. انا اقدر تعاونكم فعلاً».

بيريز: «وهل لديك خيار لي بشأن عملي في أي من اللجنتين؟».

ويلسون مقاطعاً: «لا تقلقي ماريا. سأصل إليك. أقترح بأن نضيف لجنة جديدة للقسم تكون مسؤولة عن شؤون الطلاب. أعتقد بأننا سنسميها لجنة المصلحة الطلابية ماريا، اريدك أن تترأسي هذه اللجنة».

بيريز: «بالتأكيد هذا جيد. من يريد الانضمام إلى اللجنة ايضاً».

ويلسون: «لم أفكر في ذ لك كثيراً لماذا لا تقومين أنت بذلك وتقدمي الاقتراحات. فكلنا مشغولون وهذا سيضيف لجنة إضافية لبعضنا. ماريا، ربما عليك التحدث مع أولئك الذين ترغبين بوجودهم في لجنتك وعليك أن تسأليهم إذا كان لديهم الوقت قبل تقديم الاقتراحات لي. هل يمكنك معالجة ذلك ؟».

بيريز: «اعتقد ذلك».

ويلسون: «حسناً إذاً لقد انتهى الإجتماع. ساراكم جميعاً في حانة بوب».

دعنا نحلل الحالة

يعتقد غريغ ويلسون أن الجزء الصعب قد تم إنجازه. فقد قام القسم بشكل ناجح بتعيين امرأة مؤهلة من الأقليات لتكون عضواً في هيئة التدريس. في الواقع، إن المهمة الأكثر صعوبة بالنسبة لرئيس القسم قد بدأت للتو. فالدكتورة بيريز بحاجة للتأقلم مع بيئة القسم وعليه مساعدتها للتأقلم بشكل مريح وفعال داخل القسم، وهذا يستلزم أيضا مساعدة الأعضاء الآخرين على التكيف وقبول العضو الأحدث في القسم. فهل يجب على الرئيس أن يستمر بمناقشة المواضيع المتعلقة بالعمل في رحلات الصيد الفصلية؟ وهل ستتم دعوة ماريا بيريز للانضمام إلى هذه الرحلات؟ على الأقل عندما لايكون جميع الأعضاء موجودين فإن القضايا التي تتم مناقشتها في التجمعات الاستجمامية لن تختم.

يعتقد رئيس القسم أن الجميع سعداء بتعيين ماريا بيريز. فالكل صوّت على أنها مقبولة، كما أنهم قاموا بوصفها بمصطلحات إيجابية.

قم بمراجعة المصطلحات التي استخدمت في وصف بيريز. فأعضاء الهيئة يجدونها فاتنة وجذابة ويعتقدون أن طاقتها لا متناهية وأن لها شخصية مقبولة. لم يقم أحد من هؤلاء الواصفين بالتعليق على مهارات بيريز الجامعية وخبرتها المهنية. لقد قاموا باختيار شخص يُشعرهم بأنه مريح، ولم يقوموا باختياره كزميلٍ كفوٍ.

لا يبدو أن غريغ ويسلون متلهف لتغيير الممارسة الموجودة. لاحظ أنه فضل إيجاد لجنة تترأسها بيريز اكثر من أن يقوم بضمها إلى إحدى اللجنتين الموجودتين. يوحي هذا التصرف بأن أولوية الرئيس هي الحفاظ على الحالة الموجودة في القسم. وإذا كانت هذه رغبة الرئيس فإنه من غير المتوقع أن يقوم الأعضاء الآخرون في القسم بأية تغييرات قد تجعل من الدكتورة بيريز جزءاً مكملاً لهم في قسم الكيمياء.

إن لرئيس القسم تأثيراً مباشراً على كيفية تعامل الأعضاء الآخرين مع التعيين الجديد. فأثناء الاجتماع القصير للقسم قام ويلسون بمقاطعة بيريز عندما حاولت أن تشرح لهم كيف يمكن لخبرتها أن تكون ذات فائدة للجان القسم. كما أنه أجاب إجابةً سلبية على سؤالها، قائلا: «لا تقلقي ماريا» وعندما يقوم الرئيس بمقاطعة الدكتورة بيريز أثناء حديثها، ويقوم بعزلها عن مهام اللجان التقليدية، ويرفض تعليقاتها مع إبداء الملاحظات يكون قد سَمحَ للآخرين في القسم بأن يحذوا حذوه. بإمكان رؤساء الأقسام المساعدة على نجاح التعيينات الجديدة من خلال تقدير مساهمة العضو الجديد للقسم. ولكن غريغ ويلسون لم يفعل ذلك.

إنه دورك

ضع نفسك مكان الدكتور ويلسون وفكر كيف ستساعد ماريا بيريز لتصبح عضواً مساهماً بشكل كامل في القسم.

1- ماذا بإمكان الرئيس فعله للإيحاء للدكتورة بيريز بأنها عضو قيّم في هيئة التدريس؟ هل يمكن لرئيس القسم أن يظهر درجة عالية من الاحترام للقدرات المهنية للدكتورة بيريز من خلال إعطائها مقررات تعليمية للمستويات العليا أو تعيينها في اللجان المهمة في القسم أو تفويضها كممثلة عن القسم في اللجان الجامعية أو النشاطات الأخرى ذات الأهمية الرمزية لأعضاء القسم.

2- قم بمراجعة حوار الرئيس في الحالة (2-4)، وضع خطاً تحت تلك التعليقات التي تخفف من الدور المحترف لبيريز. أعد كتابة هذه التعابير بطريقة تعزز ثقة بيريز بزملائها الجدد.

3- قم لاحقاً بملاحظة التعليقات التي قام بها الأعضاء الآخرون التي تشير إلى قلة احترام لماريا بيريز ولدورها كزميلة. كيف يمكن لرئيس القسم التدخل في هذه الأحاديث لدعم الدكتورة بيريز دون أن ينفر الأعضاء الآخرين.

دعنا نلخص

إن بيئة القسم تُعبِّر عن شخصية القسم. وبما أنها تتطور مع تطوّر المفاهيم فهي قابلة للتغيير كلما أنتجت الظروف مفاهيم متغيرة أو جديدة. ولرؤساء الأقسام تأثير مباشر على بيئة القسم وذلك لأنهم المترجمون الأساسيون للظروف الخارجية التي تؤثر على مناخ القسم. ولهذا السبب لا تعكس بيئة القسم بيئة الجامعة بشكل أوتوماتيكي. إن تأثير الرئيس على بيئة القسم واضح في كل الحالات.

تتطلب البيئة السليمة تجديداً بصفة مستمرة، وهي لا توجد دون الميزات التالية:

- درجة عالية من الثقة والاحترام المتبادلين.
- القدرة على الاختلافات الصريحة والهادفة من دون الخوف من الانتقام.
- مبدأ التبادلية.
- التواصل الفعال.

عندما توجد هذه الصفات تكون بيئة القسم قد أرست أسساً إيجابيةً لإدارة العمل. ويستفيد رؤساء الأقسام بشكل مباشر من البيئة السليمة، وذلك لأن هيئة التدريس ستكون أكثر دعما لإدارة القسم وأقل مقاومة للتغيير.

إن تواصل رؤساء الأقسام داخل القسم يؤثر في تسريع العوامل التي تشكل وتصوغ بيئة القسم أو إعاقتها. ومن خلال تواصلهم يستطيعون إيجاد مفهوم إيجابي للإدارة، ويستطيعون تعويض الأذى الناتج عن المواصفات المادية لمكان العمل. كما أنهم يستطيعون الاستفادة من الدلالات الرمزية لصالحهم، وكمترجمين أساسيين للظروف الجامعية يؤثرون على تبني هيئة التدريس لاستجابات هادفة حول الظروف المتغيرة. ويقوم رؤساء الأقسام بتحديد ما إذا كان القسم يستخدم أسلوباً بناءً في تحليل المشكلة واتخاذ القرارات.

إن رؤساء الأقسام هم الأساس في تعزيز بيئة القسم حتى ولو لم يكن لديهم سيطرة مباشرة على كل العوامل المؤثرة فيها، وعندما يتواصل رؤساء الأقسام بشكل متوازن مع كل أعضاء القسم ويحرصون على إحاطتهم بالقضايا الجامعية ويبقون منفتحين على الآخرين ويمارسون إصغاءً هادفاً فسيقومون بتعزيز إدارتهم التي بدورها ستحسن بيئة القسم. إضافة إلى أن لدى رؤساء الأقسام الكثير لكي يربحوه من بيئة سليمة للقسم فهيئة التدريس في هذه البيئة تكون أكثر تقبلاً للإدارة وأقل مقاومة للتغيير وأكثر علاقة بالكلية. وهذه شروط مسبقة للإدارة الفعالة.

3

تحديد أخلاقيات القسم

تشير أخلاقيات القسم عموماً إلى الحدود المفهومة للسلوك المقبول. إذ تقوم بترسيخ إطار يتم من خلاله تقدير ماهو عادل أو ظالم، ومسؤول أو غير مسؤول، وحذر أو طائش، وإلى ما هنالك من أوصاف ثنائية القطب لتصرفات الأفراد والقسم. كما تقوم بفرض التزامٍ بنشاطات القسم وفق ما يمليه الضمير.

إن أخلاقيات القسم لا تعد الحصيلة الإجمالية للأخلاقيات الفردية التي يمارسها افراده. بل على الأصح إنها ترسيخ للمبادئ الأساسية للعمل الجماعي داخل القسم. وهذا قد يتطلب من بعض الأعضاء أن يعدلوا أخلاقياتهم الشخصية عند إنجاز مسؤوليات القسم. وعلى سبيل المثال، فإن الشخص الذي يسلك طرقاً مختصرة في أرشفة عوائد ضريبة الدخل (وهذه أخلاقية فردية) قد يلجأ إلى اتخاذ طرق مختصرة في تحضير مواد المقرر (وهذه أخلاقية القسم).

إن أخلاقيات القسم ترسخ وتعزز قيمه القسم، إذ أن وجود أخلاقية قوية في القسم يساعد على خلق ثقافة إيجابية فيه. فعندما يفهم أعضاء القسم المبادئ الأخلاقية الأساسية للسلوك يمكنهم الوثوق ببعضهم البعض في الاستجابة للمبدأ الأخلاقي، وعندها سيكون هناك احترام كبير بين الزملاء من جهة و بين أعضاء القسم ورئيسه من جهة أخرى. ويعمل رؤساء الأقسام الفعالون على تحديد أخلاقيات القسم التي تسهل إدارته.

الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم مسؤولياتهم المتعلقة بتحديد أخلاقيات القسم. وهذا يتطلب منهم الإقتداء بالسلوك الأخلاقي.

كما يتطلب منهم تشجيع أعضاء القسم على المشاركة في السلوك الأخلاقي. إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يقنعوا أعضاء القسم بأنهم يتوقعون السلوك الأخلاقي ويقدرونه. والهدف الثاني من هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على فهم تلك العوامل التي تصوغ أخلاقيات القسم. إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يدركوا كيف يمكنهم التأثير في هذه العوامل سواء أكان ذلك بشكل مقصود أو غير مقصود. والهدف الثالث هو تزويد رؤساء الأقسام بتقنية مناسبة لتقويم أخلاقيات القسم، حيث تساعد إدارة التقويم رؤساء الأقسام على تحديد (أو إعادة تحديد) أخلاقيات القسم ليكون لها تأثير إيجابي على عمليات القسم وإنتاجياته.

تحديد المهمة

يساعد رؤساء الأقسام على صياغة أخلاقيات القسم من خلال ممارسة الإدارة الأخلاقية. ويشير مصطلح الإدارة الأخلاقية إلى كل من إدارة رئيس القسم لتأمين استجابة للمعايير الأخلاقية العملية القانونية والمهنية، وتعزيز القضايا الأخلاقية التقليدية للعدالة والشرف في كل تعاملاته مع الأعضاء (هيفرسن وهيفرسن،1994). وتتطلب الإدارة الأخلاقية أن يكون رؤساء الأقسام مثلاً يحتذى به في المسؤولية المهنية وذلك بأن يكونوا صادقين وعادلين ومنسجمين في علاقاتهم مع زملائهم الأعضاء. ويمكن أن يستخدم رؤساء الأقسام الأمثلة لكي يوضحوا ما هو السلوك المقبول. كما يقوم رؤساء الأقسام أيضاً بتعزيز حدود السلوك الأخلاقي لدى إدارتهم لتفاعلات أعضاء القسم وتعاملاتهم.

كما يجب إدخال الأخلاقيات في النشاطات اليومية، إذ يجب على رؤساء الأقسام أن يُطلعوا الأعضاء على ما يتوقعونه منهم وبذلك يصبح التشجيع على السلوك الأخلاقي من مسؤوليات الإدارة. ويتم تحقيق ذلك من خلال الأمثلة الشخصية ومن خلال الاستجابة المدروسة لتصرفات أعضاء القسم. فإذا كانت أخلاقيات القسم هي محصلة السلوك الفردي فحسب، عندها ستكون هذه الأخلاقيات محصلة

أخلاقيات فردية (وفي بعض الأحيان تنافسه). وبما أن الأقسام الجامعية تمثل جماعات فإنها تقوم ككيانات جامعية بإظهار هويات ذات مبادئ وقواعد أساسية للتحكم بالسلوك. ومن دون هذه الملامح ستظهر الفوضى في الأقسام كما سيُظهر كل شخص عقليته.

ويدرك معظم رؤساء الأقسام أن البيئات الأخلاقية لا يمكن أن تتطور من دون وجود إحساس بالجماعة ذات القيم المشتركة التي تقود السلوك الفردي، إذ يجب على أعضاء القسم أن يعملوا بشكل متأنٍ لدعم بعضهم البعض. ولتأييد قيم البنية الإجتماعية. ويجب على رؤساء الأقسام أن يغيروا منظور أفراد القسم، وذلك بالانتقال من ما يريدون إلى ما يجب عليهم القيام به. وهذا يتطلب من أفراد القسم وضع مصالحهم الشخصية في سياق المصلحة العامة للقسم. والمثال الذي يمكن أن يوضح هذا الانتقال من المنظور الأناني إلى المنظور الإيجابي هو مثال راكبي الدراجات والمتزلجين في الجامعة إذ ليس من الغريب مشاهدة أشخاص يركبون الدراجات أو يستخدمون عجلات التزلج ويريدون القيام بدور المشاة وراكبي الدراجات لدى قيادتهم في الزحام، إذ أن انتقالهم كمشاة أو كراكبي دراجة يعتمد على اي الأمرين يناسب حاجتهم الحالية. فبإمكان راكب الدراجة أن يسير في المسرب اليميني (كوسيلة نقل) إلى أن يصل إلى إشارة سير حمراء. فبدلاً من التوقف (كما يتطلب القانون من العربات أن تفعل)، بإمكانه أن ينعطف بسرعة ويقود الدراجة عبر ممر المشاة (متخذاً وضعية الماشي) وإذا كان الدراجون يفضلون سلامة الآخرين ومصلحتهم على مصالحهم الشخصية، فسيقومون بسلوك يعكس إلى حد كبير ما يجب عليهم فعله أكثر من ما يريدونه.

وفي تحديد أخلاقيات القسم، يقوم رؤساء الأقسام بوضع المعايير المقبولة للسلوك الأخلاقي. ولمساعدة أعضاء القسم على الانتقال من مناصرة قيم القسم إلى ممارستها يجب على رؤساء الأقسام ترسيخ الإحساس بالجماعة. ويجب على

رؤساء الأقسام أن يمارسوا الإدارة الأخلاقية بشكلٍ يومي من أجل مساعدة أفراد القسم على معرفة ما يجب عليهم فعله. فعندما تتقدم أخلاقيات القسم على أخلاقيات الفرد فسيستفيد القسم كثيراً من ذلك.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الإدارة هي «علاقة مؤثرة بين المديرين والمرؤوسين الذين ينوون القيام بتغييرات حقيقية تعبر عن أهدافهم المشتركة». (روست، 1993). وتظهر الإدارة الأخلاقية عندما يقوم رؤساء الأقسام باستخدام تأثيرهم بشكل أخلاقي. هل تأثير رئيس القسم يبعث على الخوف ؟ هل يبشر بمكافاة وإدراك ملائمين ؟ وهكذا يقوم الأعضاء والطلاب بصياغة تقويمات تتضمن بعداً أخلاقياً لإدارة رئيس القسم. ويظهر ذلك واضحاً في اللغة التي تستخدم بشكل متكرر لتقويم إدارة القسم. فعلى سبيل المثال، قد يقول الأعضاء بأن رئيس القسم كان مخطئاً في اتخاذ إجراء لم يناقش القسم فيه. كما أنهم قد يصفون قرار رئيس القسم على أنه غير مقبول ولكنه عادل. وأحياناً يشير الأعضاء إلى إدارة القسم على أنها غير مسؤولة وانانية. وقد يعمد البعض الآخر إلى وصف قرارات رئيس القسم وإجراءاته بالمتحيزة. إن الكلمات ثنائية القطب التي تستخدم لوصف السلوك، مثل صحيح أو خاطئ، منصف أو ظالم، نزيه أو مخادع، أناني أو غير أناني، مسؤول أو غير مسؤول، كلها تعكس البعد الأخلاقي للتعابير التقويمية.

ويقدّر أعضاء الأقسام وجود أو غياب الإدارة الأخلاقية. وينبعث تقويم النوعية الأخلاقية في الإدارة بشكل رئيس من مراقبة سلوك رئيس القسم. كيف يتصرف رئيس القسم تجاه الأعضاء والطلاب؟ وكيف يتفاعل مع العميد والجماعات الخارجية الأخرى ؟ كيف يرتبط بالأقسام والمكاتب الأخرى في الجامعة ؟ وكيف يحمي ويعزز رسالة القسم؟ باختصار، كيف ينجز رئيس القسم الواجبات المحددة؟. وفي مناقشة الالتزامات الأخلاقية لأداء الأعضاء، يؤكد ستيف كان (1986) على

أن الأخـلاقيـات المهنيـة يجب أن تحدد في ضـوء الواجـبـات والمسـؤوليـات المحـددة للشـخـص. وهذا ينطبق على الأعـمـال الإدارية. فـغـالبـاً مـا تُقـوِّم المهـارة والكفـاءة الإدارية المرتبطة بجـودة إنجـاز المدير للمـسـؤوليـات والمهـام المحـددة. وبذلك فـإن رؤساء الأقسام الذين يفشلون في إنجاز واحدة أو أكثر من مسـؤولياتهم المحددة قد يحكم عليهم بأنهم غيـر مسؤولين. وتكون إدارة رئيس القسم غير أخـلاقيـة إذا كان سلوكه غيـر مسـؤول ويؤدي إلى قـرارات يعتبـرها الآخرون على أنها غيـر عـادلة أو غير نزيهة.

تُعد ممارسـة الإدارة الأخـلاقيـة وتشـجيع السلوك الأخـلاقـي لدى الآخـرين تحد. وكـمـا كـتب مـارك توين، «إفـعل الصـواب دائمـاً. فـإن ذلـك سـيـرضي بعض النـاس وسيدهش البعض الآخر».

وتعدُّ الإدارة الأخـلاقيـة أمـراً صـعبـاً لأنهـا تتطلب من رئيس القسم اتخـاذ مـواقف قد لا يدركهـا الآخـرون على أنهـا حيـادية. وبالنسـبـة للمبـتـدئين من رؤسـاء الأقسـام عليهم فهم ما يحدد ويساهم في السلوك الأخـلاقي. ويعرض كتاب ريست آند نـارفيز (1994) الخطوات اللازمة لتقويم البدائل واختيار السلوك الأخلاقي في التصرف. وباستخدام المصطلحات الدالة على الأخـلاق يعرض كتاب ريست آند نـارفيز المكونات النفسية الأربع التي تحدد السلوك الأخلاقي:

1- الحساسية الأخلاقية (تفسير الحالة).

2- الحكم الأخـلاقي (تحديد أي التـصـرفـات تكون خـاطئـة أو صـحـيـحـة من وجـهـة النظر الأخلاقية).

3- التشجيع الأخلاقي (إعطاء الأولوية للقيم الأخرى).

4- الدور الأخلاقي (امتلاك الشجاعة والإصرار وتجاوز الخلافات ومهارات الإنجاز).

فكر بهذه العناصر في سياق القسم الجامعي والمسؤوليات المحددة لرؤساء الأقسام.

الحساسية الأخلاقية

يشير هذا العنصر إلى معرفتنا بكيفية تأثير تصرفاتنا على الآخرين. والحساسية الأخلاقية هي القدرة على التعاطف. إذ أن رؤساء الأقسام الذين لديهم حساسية أخلاقية يظهرون تعاطفاً مع مسؤوليات الآخرين وأدوارهم. ويجب على رؤساء الأقسام أن يدركوا كيف تؤثر تصرفاتهم على الآخرين. فلكي يقوم رؤساء الأقسام بتشجيع الحساسية الأخلاقية لدى أفراد القسم الآخرين يجب عليهم تبصيرهم بكيفية الحصول على التعاطف. وعلى رؤساء الأقسام إظهار توقعاتهم بحيث يجب على كل الأعضاء أن يأخذوا بعين الاعتبار مكانة الآخرين لدى تنفيذهم لعمل القسم. فعلى سبيل المثال، يجب على لجنة المنهج أن تأخذ بعين الاعتبار الأثر الذي ستتركه على الزملاء والطلاب.

يسمح التعاطف لنا بالتنبؤ بردات الفعل. كما يوجه طريقة عرض المعلومات الجديدة أو القرارات بحيث نستطيع التقليل من عواقب سلوكنا. ومن المهم أن نتعاطف مع أولئك الأشخاص الذين يتأثرون بأفعالنا بشكل خاص. فعلى سبيل المثال، قد يتبنى الأعضاء آراءً مختلفة فيما يتعلق بتوجهات البحوث المختلفة. ففي بعض الأقسام قد لا يوافق الأعضاء على المزايا المرتبطة بالبحوث النظرية والتطبيقية، فالأعضاء الذين يقومون بأبحاث تطبيقية قد لا يكنون الاحترام لأولئك الذين ينجزون أبحاثاً أكثر نظرية والعكس صحيح. وإذا كانت رسالة القسم تشتمل على كلا النوعين من البحوث، فإنه من غير الأخلاقي أن يقلل رئيس القسم أو أي عضو آخر من قيمة التوجه لأي من نوعية البحوث. إذ يجب أن يتم تقويم كل منهما بشكل متساو في الأفكار والقول والعمل. ويجب على رؤساء الأقسام أن يبينوا احترامهم لكلا التوجهين في البحوث من خلال قراراتهم اليومية إضافة إلى اتصالاتهم. فعلى سبيل المثال، سيكون من غير الأخلاقي منح وقت أكثر للأعضاء الذين يقومون ببحوث نظرية فقط لأن رئيس القسم يعتبر البحوث النظرية على أنها أكثر أهمية. وفي الوقت نفسه، سيكون من غير الأخلاقي تفضيل الجهود المبذولة

في البحوث التطبيقية فقط لأن هذه البحوث توفر فرصة للدعم المالي الخارجي. ومن خلال اتصالاتهم وتصرفاتهم الخاصة يقوم رؤساء الأقسام بإقناع أعضاء القسم بأن السلوك المقبول يقدّر كلا التوجهين في البحوث.

الحكم الأخلاقي

يتضمن هذا العنصر النفسي عملية تحديد الأعمال المبررة أخلاقياً. ويجب أن يتم تحديد الخطأ والصواب في إدارة عمل القسم من قِبل أخلاقيات القسم وليس من قِبل الأخلاقيات الفردية. فعلى سبيل المثال، هناك بعض الذين يعتقدون بأن خداع الحكومة أمر مبرر. ويُعد هذا الموقف وهذه الأخلاقية الفردية طارئة بمعنى أنها لا تقتضي بأن يقوم نفس أولئك الأشخاص بالخداع في مواقف أخرى. وفي حال عدم وجود أخلاقيات محددة وواضحة للقسم يكون على رؤساء الأقسام استخدام الأخلاقيات الفردية لتحديد ما هو التصرف الخاطئ أو الصحيح. وهذا يهدد كل إحساس بالانتماء للعمل الجماعي. كما أنه يشكل عائقاً لإنجازات القسم ما لم تكن كل الأهداف الفردية متشابهة وغير منافسة لأهداف القسم. كما يمكن لرؤساء الأقسام أن يساعدوا على تحديد أخلاقيات القسم من خلال ترسيخ الحدود المتفق عليها التي يستطيع افراد القسم من خلالها أن يحكموا على صحة تصرف معين أو خطئه. فعلى سبيل المثال، قد يشدد القسم على حاجة الأعضاء للاشتراك في البحوث. ويمثل هذا الهدف إحدى قيم القسم. ويمكن للبحوث أن تكون أولويةً معروفةً، إلا أن أخلاقيات القسم تساعد الأعضاء على وضع هذه الأولوية في السياق الأكبر لمسؤوليات الأعضاء ورسالة القسم. كما تساعد أخلاقيات القسم الأعضاء على تحديد ما إذا كان من المقبول متابعة البحوث على حساب إهمال مسؤولياتهم في التدريس. فهل من الصواب أو الخطأ أخلاقياً أن نختصر من الوقت المخصص للتدريس من أجل تسريع برنامج البحث الشخصي ؟ وهل من الصواب أو الخطأ أخلاقياً أن نختصر الوقت اللازم للعمل في اللجان والنشاطات الخدمية الأخرى بهدف متابعة البحث؟ إن الإجابة على تلك الأسئلة يمكن أن تتنوع لدى

الأقسام التي لا تمتلك جميعها نفس المهمة أو الأخلاقيات. فعند انضمام الأعضاء الجدد للقسم يجب على رؤساء الأقسام أن يساعدوهم على فهم أخلاقيات القسم. كما يجب عليهم العمل باستمرار على تعزيز أخلاقيات القسم لدى كل أعضائه. فبدون أخلاقيات واضحة ومحددة للقسم، سيلجأ الأعضاء إلى أخلاقيات فردية لتحديد ما إذا كانت التصرفات صحيحة أم خاطئة. وهذا يؤدي إلى صراع يهدد الإدارة الفعالة كما يهدد إنجازات القسم.

التشجيع الأخلاقي

يشير التشجيع الأخلاقي إلى الأهمية المعطاة للقيم الأخلاقية التي قد تكون منافسة لقيم أخرى. ويُعد الأعضاء مسؤولين عن تقديم التعليم النوعي، ففي الجامعات التي تعنى بالبحوث، يكون الأعضاء مسؤولين عن الحفاظ على برامج بحوث فعالة. ولهذا السبب فمن المهم الا ينفق الأعضاء الكثير من الوقت على التعليم على حساب برامج البحوث، لأن ذلك قد يؤدي إلى فشل برامج البحوث في المحافظة على تقدمٍ مستمر. وليس من المستغرب أن يقوم رؤساء الأقسام بتقديم النصيحة للأساتذة المساعدين غير المثبتين المتحمسين لكي يستثمروا وقتهم بشكل صحيح. فقد يقوم رؤساء الأقسام ذوو النوايا الحسنة بتقديم النصيحة للأعضاء للعمل في لجان قليلة ولتخصيص يومين كاملين من كل أسبوع للعمل في البحوث خارج أوقات الدوام الرسمي أو استخدام الطرق التعليمية التي تستغرق وقتاً أقل. وبإسداء مثل هذه النصائح يكون رئيس القسم قد ركّز أهمية كبيرة في مساعدة الأستاذ المساعد غير المثبت لينجح في الحصول على التثبيت أكثر من تركيزه على تشجيع الأهداف الخدمية والتعليمية للقسم.

ويقوم رؤساء الأقسام بإعطاء الأولوية للقيم الأخلاقية للقسم من خلال تصرفاتهم. فعندما يقنعون الأساتذة المساعدين غير المثبتين بتكريس المزيد من الوقت للبحوث أكثر من التدريس وأعمال المساعدة، فإنهم بذلك يعطون الأولوية

للقيم التي تقود الأعضاء غير الدائمين إلى معرفة القرارات والإجراءات الصحيحة التي يجب إتباعها. إنها تزود الأستاذ المساعد غير الدائم بإطار للحكم على صواب أو خطأ أداء الأعضاء.

الدور الأخلاقي

يقوم رؤساء الأقسام الذين يمارسون الإدارة الأخلاقية بالإصغاء للآخرين وتشجيع الرأي الآخر. كما أنهم يدعمون القناعات ويظهرون شجاعة حقيقية في التغلب على الخلافات الثانوية، وكما يديرون الصراع أيضاً على أساس القضية وليس على أساس الشخصية. كما أنهم قادرون على إظهار أسباب قراراتهم التي لا تظهر مصالح شخصية. وتعتبر هذه الخصائص أساسية للإدارة الفعالة. وعلى كل، فالدور الأخلاقي عديم الفائدة من دون مهارات اتصالية فعالة، إذ أن مهارات الاتصال تمكن المديرين الذين يتمتعون بدور أخلاقي من إظهار حدود السلوك الأخلاقي وتشجيع الآخرين على التصرف بشكل أخلاقي وإظهار إدارتهم الأخلاقية الخاصة، وإنجاز التغيير عندما يكون مطلوباً. وتتضمن الإدارة الأخلاقية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وهذا يتطلب اتصالاً فعالاً. ولذلك يكون المديرون الأخلاقيون والفعالون ماهرين في الاتصال.

يجب على رؤساء الأقسام تشجيع الدور الأخلاقي لأفراد القسم، وهم يستطيعون تحقيق ذلك من خلال دعمهم ومكافأتهم للآخرين الذين يشتركون في سلوك صحيح من الناحية الأخلاقية. وبإمكان رؤساء الأقسام تقوية الدور الأخلاقي لدى أعضاء القسم بالتأكيد على أن لا يشعر أحد بالاضطهاد لدى ممارسة التصرفات الأخلاقية. وأخيراً يقوم رؤساء الأقسام بدعم أولئك الذين يساهمون في سلوك أخلاقي عن طريق مساعدتهم على الاتصال مع الآخرين. وبذلك يتحكم رؤساء الأقسام بعملية اتخاذ قرارات القسم، ويتأكدون من أن يتم التصويت على أي أمر قبل سماع تلك القيم الأخلاقية الواضحة وفهمها.

وضع النظرية قيد التطبيق

تتطلب الإدارة الأخلاقية من المديرين استخدام منصبهم لينجزوا المسؤوليات والمهام المحددة بما يمليه الضمير لا أن يسيئوا استخدام هذا المنصب. وتتمتع رئيسة القسم في الحالة 3-1(الرسائل المختلطة)، بعلاقة ممتازة مع الأعضاء. إذ أنها تمتلك مهارات اتصالية قوية مع الآخرين، كما أنها تفخر بقدرتها على المحادثة مع جميع أعضاء القسم. أما بالنسبة للأعضاء فهم مرتاحون مع رئيسة القسم ويعبرون بشكل صريح عن أفكارهم المتعلقة بالزملاء والأشياء التي تزعجهم. فبينما تقوم بدراسة الحالة 3-1. فكر ملياً كيف تحدد رئيسة القسم دورها وقرر فيما إذا كانت تنجز مسؤولياتها كرئيسة قسم. وقوّم ما إذا كانت رئيسة القسم المحبوبة وحسنة النية تقوم بممارسة إدارة أخلاقية.

الحالة 3-1، الرسائل المختلطة

فرانسيس مونيت هي رئيسة قسم علم الأحياء في جامعة خاصة متوسطة الحجم. وهي منسجمة مع كل أعضاء القسم. ولدى إجراء مقابلة معها من أجل المنصب. وصفت الدكتورة مونيت أسلوبها في الإدارة «بأنها مديرة أقل وصديقة أكثر» كما يتمتع الأعضاء والطلاب بعلاقة مريحة وودية معها.

إن الدكتورة مونيت شخص منظم وفعال، وتسيّر العمل بدقة وانتظام، كما تفتخر الدكتورة مونيت بقدرتها على استيعاب المواعيد المفاجئة ومعالجة القضايا اليومية مع استمرارها في القيام بأعمال القسم اللامتناهية. لقد حلت الدكتورة مونيت محل رئيس قسم متقاعد منذ أربع سنوات الذي كان لديه أسلوب مختلف تماماً عن أسلوبها. إذ أن رئيس القسم السابق زاد من درجة الفوضى في نشاطات القسم. رغم اعتقاده بأنه كان يؤدي عمله على أكمل وجه في الساعات الإحدى عشرة التي أمضاها في العمل، فغالباً ما كان الأعضاء يفاجؤون بمطالب مفاجئة تتعلق بمعلومات معينة، كما كان عليهم أن ينجزوا المطالب والمقترحات ضمن أوقات محددة

وحاسمة. ولقد أولى الأعضاء اهتماماً كبيراً للمواعيد الإدارية المحددة لإنجاز المهام كما ساعدوا على تنظيم نشاط القسم. ولذلك كان الانتقال إلى الدكتورة مونيت أمراً منصفاً مرحباً به من قبل الأعضاء، إذ يتم إنجاز الأمور في وقتها المناسب دون اية إعاقة، ويولي الأعضاء الآن اهتمامهم للتعليم والبحوث.

تتمتع الدكتورة مونيت بمهارات اتصالية قوية مع الآخرين. فهي واثقة من قدرتها على التحاور مع جميع أعضاء القسم بشكل فردي، وتفتخر بمحبة الجميع لها. وتعمل الدكتورة مونيت بجد لتظهر للأعضاء مدى دعمها لنشاطاتهم وإدراكها لإنجازاتهم الفردية والجماعية. ويتطلع الأعضاء الآن لتقويمات الأداء السنوية وهذا أمر مقلق بالنسبة لهم. كما تقوم الدكتورة مونيت بتشجيع الأعضاء للتعبير عن همومهم، لذلك فهم يتكلمون معها بكل صراحة ووضوح. وغالباً ما تكون الشخص الأول الذي يقصده الأعضاء عندما يريدون التعبير عن إحباطهم.

مقابلة الدكتور تشارلز ويسنسكي

إن استياء معظم الأعضاء منصبٌ على تشارلز ويسنسكي. وهو أستاذ مساعد غير مثبت في القسم. إن الدكتور ويسنسكي كما يراه زملاؤه في القسم، شخص غير مسؤول فهم يعتقدون بأن عدم كفاءته تؤدي إلى قيامهم بالمزيد من العمل. فعلى سبيل المثال، لم يأت الدكتور ويسنسكي للتدريس في اليوم الأول من الفصل الحالي، ولذلك كان على زملائه أن يحلوا محله في إعطاء الحصص. وعندما استدعته رئيسة القسم لتعرف سبب غيابه أجاب الدكتور ويسنسكي ببساطة أنه لم يعلم أن لديه حصصاً في ذلك اليوم. ولدى دفاعه عن نفسه أوضح الدكتور ويسنسكي بأنه يدرس عادةً يومي الثلاثاء والخميس، إلا انه في هذا الفصل كان عليه أن يدرّس أيام الاثنين والأربعاء والجمعة. ولم يستطع معظم الأعضاء أن يفهموا كيف يفشل أستاذ مساعد في سنته الرابعة في الجامعة بالإطلاع على برنامج حصصه ليعلم أيام وأوقات هذه الحصص.

تقع على عاتق القسم مهمة تنظيم سلسلة من المحاضرات لكلية العلوم. ولذلك فإن مهمة تنظيم دور المحاضرين والقيام بالدعاية هو أمر يتناوب عليه أعضاء القسم. فعندما كان دور الدكتور ويسنسكي ليقوم بهذه المهمة، قبل ذلك بكل سرور. ولدى انعقاد الاجتماع الأول للقسم في فصل الخريف، دعا الدكتور ويسنسكي زملاءه ليعرضوا أفكارهم المتعلقة بسلسة المحاضرات، حيث يستطيع البدء بالعمل في برنامجها المقرر هذه السنة. ولقد كان ذلك آخر ما سمعه الأعضاء عن سلسة المحاضرات. ففي كانون الأول بدأ الأعضاء يتساءلون متى ستجهز كلمات المحاضرين للعام الدراسي الحالي. وعندما قامت الدكتورة مونيت بمفاتحة الدكتور ويسنسكي بالموضوع، أجاب قائلاً، «أنني أنتظر أن يقوم الآخرون بالرد على مكالماتي». وعندما لم يتم فعل أي شيء مع حلول شباط، طلبت رئيسة القسم من عضو آخر أن يقوم بتلك المهمة. لقد خشيت الدكتورة مونيت من أن يقوم العميد بحذف هذا الأمر من ميزانية السنة المقبلة في حال فشل القسم في إنفاق الموارد المخصصة لسلسة المحاضرات.

إن هذه الحوادث وما يشبهها أدت إلى تذمر الأعضاء من الدكتور ويسنسكي. وتصغي الدكتورة مونيت إليهم بصبرٍ وتأنٍ ومن ثم تجد نفسها متفقةً معهم بهذا الشأن. فهي بالتأكيد غير قادرة على الدفاع عن سلوك الدكتور ويسنسكي. إذ من الواضح أنه ينفّر زملاءه منه. وتعلم الدكتورة مونيت من خلال الجلسات السنوية لتقويم الأداء أن التقديرات المتعلقة بتقويم تدريس الدكتور ويسنسكي جيدة وليست ممتازة. كما تعلم أيضاً بأن سجل منشورات الدكتور ويسنسكي ليس ذا أهمية كبيرة. فعملياً يجب أن يكون لدى الأساتذة المساعدين عدد وافر من المنشورات المنافسة لدى تقديمهم لطلب الترقية والتثبيت لرتبة أستاذ مساعد. أما الدكتور ويسنسكي فسيكون لديه أربعة أو خمسة منشورات فقط مع نهاية فترة اختباره. وتشك الدكتورة مونيت في حصول الدكتور ويسنسكي على تصويت إيجابي للترقية والتثبيت.

مفهوم الدكتور ويسنسكي

يعتقد الدكتور ويسنسكي بأنه يتقدم بثبات نحو التثبيت. إذ يقوم في كل سنة بمقابلة الدكتورة مونيت ويخوض محادثة مرضية في رأيه بشأن إنجازاته. وتقدم الجلسات للدكتور ويسنسكي فرصة سانحة ليقوم بشرح أية مشكلة تواجهه في محاولته لإكمال واجباته المحددة. فعلى سبيل المثال، لم يعرض الدكتور ويسنسكي على رئيسة القسم قائمة بأسماء المحاضرين المحتملين الذين حاول الاتصال بهم إلا في جلسة التقويم السنوية للأداء. وشرح موقفه بأنه لم يرغب أن يكون مندفعاً مع العلماء المشهورين. كما يجد الدكتور ويسنسكي رئيسة القسم متفهمة ومؤيدة له. فلم يشعر يوماً بأن الدكتورة مونيت غير راضية عن عمله. وبعد كل جلسة تقويم يتلقى الدكتور ويسنسكي من الدكتورة مونيت رسالة لطيفة تلخص فيها مضمون لقائهم وتتمنى له دوام النجاح.

إن الدكتور ويسنسكي غافل عن الاستياء المتزايد من قبل الأعضاء تجاهه. فمنذ أن اشترى منزلاً في الريف لم يعد يأتي إلى الجامعة إلا في أيام محاضراته. ولهذا السبب، فهو لا يمضي وقتاً طويلاً مع زملائه في القسم بسبب قلة وجوده في الجامعة، ويقوم الدكتور ويسنسكي بتدريس طلبته، ويحضر اجتماعات اللجان، ثم يبقى في مكتبه. وبذلك لا يكون لديه متسع من الوقت ليجتمع مع زملائه الآخرين. إن الدكتور ويسنسكي لم يشعر بأية عداوة من قبل زملائه عندما كان يبتسم لهم ويحييهم في ردهة المكتب أو في الممرات، وليس لديه أدنى فكرة عن قيام زملائه بإخبار رئيسة القسم حول غيابه عن اجتماعات اللجنة أو بفشله في أن يكون عند حسن ظنهم به.

دعنا نحلل الحالة

إن رئيسة قسم علم الأحياء تصف أسلوبها في الإدارة على أنها «مديرة أقل وصديقة أكثر». يوحي هذا التقويم الذاتي أن الدكتورة مونيت تدرك مهارات التعامل

مع الأشخاص على انها ميزة إدارية هامة. كما أن الدكتورة تجّل الكفاءة والتنظيم. فالأعضاء يدركون براعتها في التعامل مع الأشخاص ومهاراتها التنظيمية ويستحسنون ذلك. وتنال الدكتورة مونيت تقديراً إضافياً عن هذه المهارات وذلك لأن كفاءتها احدثت تطوراً كبيراً في الطريقة التي كان رئيس القسم السابق يقوم من خلالها بإدارة المهام والتقرب من الأعضاء.

إن أولوية التركيز على علاقات ودية مع جميع الأعضاء يضعف من نجاح الدكتورة مونيت. فمن الجيد أن يسعى رؤساء الأقسام لبناء علاقات فعالة مع أعضاء القسم. إذ تُعتبر علاقات العمل الفعالة أمراً مهنياً ولكن ليس بالضرورة ودياً. وإن هدف الاحتفاظ بعلاقات ودية مع كل الأعضاء وفي كل الأوقات والقضايا يمكن أن يصعّب المناقشة الصريحة للخلافات المهنية. وهكذا يبدو الوضع في الحالة 3-1 فعلاقة فرانسيس مونيت مع كل عضو في القسم تنشأ من دعمها الواضح للإنجازات والنشاطات الفردية للأعضاء. إذ يتقبلها الأعضاء على أنها داعمة لأفعالهم وإنجازاتهم. وتستخدم رئيسة القسم جلسات تقويم الأداء لتراجع إنجازات الأعضاء ولتقدم لهم النصيحة فيما يتعلق بشؤونهم. إن الالتزام بهدف دعم عمل الأعضاء لا يضمن تقويماً شاملاً كما أنه لا يقدم صيغة وافية لمراجعة مجالات التطوير المطلوب. لقد فشلت رئيسة القسم في لفت الانتباه إلى العيوب الموجودة في أداء الدكتور ويسنسكي التي قد تؤدي إلى تصويت سلبي ضد تثبيته. فهو لا يعرف إلا دعم رئيسة القسم وحماستها. كما أنه لا يدرك أن أداءه غير ملائم لمعايير القسم في الترقية والتثبيت.

تعتبر الدكتورة مونيت محوراً للعلاقات بين الأشخاص داخل القسم. وبما أنها منفتحة على الأعضاء فإنهم يقومون بعرض كل أمورهم عليها. وهذا يضعها في مركز بعض القضايا الهادفة. فالدكتورة مونيت تدرك راي أعضاء القسم بالدكتور ويسنسكي. كما تدرك أن الدكتور ويسنسكي لا يعلم بأنه ينفّر زملائه من حوله. والاحتمال ضئيل بأن يقوم الأعضاء بمناقشة الخلافات فيما بينهم طالما أنهم

يعتقدون بأن رئيس القسم يعرف ويفهم وجهات نظرهم الشخصية. فالأعضاء الذين ينتقدون الدكتور ويسنسكي يعتقدون بأن رئيسة القسم تتفق مع تقويمهم له. فليس عليهم أن يجابهوا الدكتور ويسنسكي إذ تعلم رئيسة القسم ما الذي يحدث وما الذي يستحق الثقة في تغطيتها لأخطاء ويسنسكي. أما الدكتور ويسنسكي فيعتقد أن رئيسة القسم تفهم سبب عدم قدرته على إنجاز سلسلة المحاضرات. فمن وجهة نظره ليس عليه تقديم شرح مفصل لزملائه عن سبب إخفاقه، وذلك لأن رئيسة القسم على دراية بالأمر.

لم تقم رئيسة القسم بمسؤوليتها الأخلاقية المتعلقة بتطوير الأعضاء وتقويمهم. فهي تدرك أن على الدكتور ويسنسكي أن يغير مظاهر معينة لأدائه إذا كان عليه التلاؤم مع معايير الترقية والتثبيت. وبعدم إخباره بهذه العيوب، تكون رئيسة القسم قد فوتت عليه فرصة لمعالجة هذه الأخطاء. ونتيجة لذلك قد يفاجئ التصويت السلبي للتثبيت الدكتور ويسنسكي الذي يعتقد بأنه يتقدم بخطىً ثابتة نحو التثبيت. وعلاوةً على ذلك، يمكن للدكتور ويسنسكي أن يدّعي على الجامعة إذا لم يتم تثبيته، مدعياً بأنه لم يخبر أبداً بعدم ملاءمة أدائه لمعايير التثبيت. ولايمكن للجامعات أن تتوقع من الأعضاء بأن يلائموا توقعات مجهولة للأداء.

وتكون الدكتورة مونيت من خلال سماحها للدكتور ويسنسكي بالمتابعة دون إبلاغه بعيوبه، قد خدعت أعضاء القسم الآخرين. فهم قبلوا أن يقوموا بالعمل الذي لم ينجزه الدكتور ويسنسكي. ويوضح هذا على المدى الطويل أن تقليص الأعضاء لمهامهم المحددة هو أمر مسموح به. فبالنسبة لبعض الأعضاء، يبدو لهم و كأن رئيسة القسم تكافئ الدكتور ويسنسكي إذ أنه في كل مرة يفشل فيها بإنجاز عمله، يحصل على عمل أقل. وقد يتحمل الأعضاء ذلك في حال كان العضو غير مثبت ويدرك بأن تعيينه سينتهي بعد تصويت سلبي ضده. وستؤدي نفس الممارسة ولكن هذه المرة مع عضو مثبت قرر الإهمال وعدم المشاركة في نفس الإجراءات التي يقوم بها زملاؤه إلى إضعاف مناخ القسم ومصداقية رئيسه. إن مكافأة الأداء الضعيف من خلال إعطاء العمل إلى شخص آخر تظهر ظلماً يُحدث بدوره استياءً تجاه رئيس القسم كما هي الحال تجاه العضو المهمل.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وفكر ملياً كيف ستتدبر أمر الدكتور ويسنسكي وردة فعل أعضاء القسم تجاهه.

1-ما هي المسؤولية الأخلاقية لرئيسة القسم تجاه تشارلز ويسنسكي؟ وما هي مسؤوليتها الأخلاقية تجاه الأعضاء الآخرين؟ وكيف ترتبط مسؤوليتها تجاه تقويم أداء الأعضاء بالمصلحة الكلية للقسم؟ وهل تظهرحساسية أخلاقية تجاه الدكتور ويسنمكي والأعضاء الآخرين ؟.

2- كيف ستتعامل مع إخفاق الدكتور ويسنسكي في تنظيم سلسلة المحاضرات؟ وماذا ستفعل لمساعدته على تقويم توقعات الأداء وفهمها لإنجاز التثبيت؟ وهل يمكنك أن تكون داعماً بينما تقدم اقتراحات لتحسين الأداء؟.

3- هل تقوم رئيسة القسم بدور أخلاقي لدى إصغائها لشكاوى الأعضاء المتعلقة بالدكتور ويسنسكي؟ وكيف ستتصرف عندما يشتكي الأعضاء الآخرون منه؟ فعلى سبيل المثال، هل ستتخذ موقفاً حيادياً أم ستعد بتصحيح المشكلة ؟ وهل ستشجع الأعضاء الآخرين على التكلم مع الدكتور ويسنسكي؟ وما هي المسؤولية الأخلاقية لرئيسة القسم لمساعدة الأعضاء على العمل معاً؟.

أرجوك أن تفكر

إذا فشلت رئيسة القسم في توعية الأعضاء وتدريبهم على توقعات الأداء وفي العمل معهم على معالجة السلوك غير المقبول، فستعتبر مسؤولةً عن الأداء الضعيف لأفراد القسم. وعندما يخفق رؤساء الأقسام في تنفيذ مسؤولياتهم المحددة، فهم غالباً ما يتحملون المسؤولية الكبرى عن عيوب القسم. ففي الحالة 3-1، تدرك رئيسة القسم، ولكنها تختار أن تتجاهل اعتقاد الدكتور ويسنسكي بأنه يتقدم بخطى ثابتة نحو التثبيت في حين أنه لا يفعل ذلك في الواقع. إن

الدكتورة مونيت تظهر حساسية أخلاقية ولكنها لا تظهر حكماً أخلاقياً أو تشجيعاً أخلاقياً أو دوراً أخلاقياً. إنه من غير الأخلاقي أن تسمح رئيسة القسم للفهم الخاطئ أن يظهر. وتشعر الدكتورة مونيت براحة أكبر في كونها مسالمة أكثر من كونها مجابهة أو بادئة بالصراع. ومع ذلك لن يكون بمقدور الدكتور ويسنسكي أن يعالج أداءه ما لم يدرك الصراع ويواجهه.

يمكن أن تكون إدارة جلسات تقويم الأداء للأعضاء الذين لايتوافقون مع توقعات الأداء غير مريحة. ويتضمن الفصل الرابع من هذا الكتاب خططاً معينة لتنظيم المهمة. وربما عليك الإطلاع على هذه الحالة مرة أخرى بعد مراجعة مضمون الفصل الرابع. أما الآن فعليك أن تفكر بإخفاق رئيسة القسم في إظهار الحقيقة للدكتور ويسنسكي في ضوء الإدارة الأخلاقية. إذ أن فشل رئيسة القسم في ممارسة الإدارة الأخلاقية في هذه الحالة يجعل فرص تشارلز ويسنسكي في التثبيت عرضةً للخطر. ويزعج الأعضاء الآخرين الذين يقومون بأعمال إضافية. كما يزيد من مسؤولية الجامعة في حال قام الدكتور ويسنسكي برفع دعوى على الجامعة إذا خسر التثبيت.

دعنا نلخص

فكر ملياً كيف ستتدبر الأمر المعروض في الحالة 3-1. إذا لم تظهر خطتك إدارة أخلاقية. ربما يكون عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل تعكس خطتك:

- حساسية أخلاقية في تفسير الحالة؟.
- حكماً أخلاقياً، إحساساً بمعرفة الخطأ والصواب من الناحية الأخلاقية؟.
- تشجيعاً أخلاقياً بإعطاء أولوية للقيم الأخلاقية الملائمة؟.
- دوراً أخلاقياً بإظهار إصرارك في السعي وراء هذه القيم الأخلاقية؟.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الإدارة الأخلاقية ليست شيئاً يطفو إلى السطح فقط في حال وجود أزمة أو مأزق أخلاقي واضح. بل هي جزء مكمل للإدارة اليومية. ويقوم الأعضاء متعمدين أو غير متعمدين، بملاحظة ما إذا كان رئيس القسم يتعامل مع جميع الأعضاء بشكل متساوٍ ومقنع ومتناغم في تطبيق سياسة القسم والجامعة ويدفع بمصالح القسم نحو الأمام. إن هذه الملاحظات ترسخ القواعد الأساسية للسلوك الفردي ضمن القسم. وتمثل المقولة القديمة «إفعل كما أقول لا كما أفعل» خسارة لمصداقية رؤساء الأقسام عندما يعتقد الأعضاء بوجود معايير مزدوجة.

يمكن لرؤساء الأقسام أن يقوموا بتقديم أخلاقيات القسم الموجودة. ويمكن أن يقرروا أيضاً ما إذا كان أعضاء القسم يتصرفون بشكل أخلاقي لدى تنفيذهم لمسؤولياتهم، كما يمكن أن يحددوا العوامل التي تشجع على السلوك الحالي. تقوم أخلاقيات التدقيق، مثل تدقيق التقارير المالية، بضبط الخلافات المتعلقة بالممارسة الحالية. ويمكن أن يؤثر رؤساء الأقسام في السلوك الأخلاقي لأفراد القسم من خلال تغيير النتيجة المرتبطة بالسلوك غير المقبول. افترض أن القسم يحتاج إلى الأعضاء للمساعدة على تسجيل الطلاب، ولكن الأعضاء يفشلون في الاستجابة لهذا الطلب. على كلٍ، قد تظهر أخلاقيات التدقيق بأن الأعضاء الذين ينفقون الوقت على نشاطات التسجيل قد لا يتلقون أي تقدير في حين أن الأعضاء الذين يحافظون على وقتهم بشكل أناني لكي يقوموا بالبحوث يتلقون مكافآت أكثر. يجب أن تقوم رئيسة القسم بإزالة هذا التعارض من خلال مكافأة الأعضاء على عملهم بتسجيل الطلاب. وسيكون ذلك أكثر فعالية من مجرد إبلاغ أعضاء القسم أن عليهم العمل في تسجيل الطلاب بينما لا يدخل هذا النشاط في نظام المكافآت. ولكي يقوم رؤساء الأقسام بإدارة (أخلاقيات التدقيق) عليهم أن يحللوا الإجابة على هذه التساؤلات.

هل ممارسة القسم منسجمة مع سياسة الجامعة؟

كلما انحرفت ممارسة القسم عن سياسة الجامعة، يحتمل ظهور إدارة غير أخلاقية. ومن المحتمل أن يفسح تطبيق معايير الترقية والتثبيت المجال أمام تعارض كهذا. افترض أن المعايير تركز على الفعالية التعليمية كمعيار أساسي للتثبيت، إلا أن التعليم المتوسط الجودة يمكن أن يؤهل للترقية و التثبيت عندما يترافق مع سجل قوي بالبحوث المنشورة. وربما يتم منع التثبيت عن الأساتذة إذا كان سجّل بحوثهم غير قيّم. وتمثل هذه القرارات اختلافات أساسية بين الممارسة والسياسة. وتصبح أخلاقيات القسم ومصداقية رئيسه في حالة سيئة عندما يكون على الأعضاء اتباع سياسة القسم و الجامعة بينما لا يقوم رئيس القسم بذلك. فعلى سبيل المثال، يكون بعض رؤساء الأقسام حريصين جداً في إنفاق موارد الجامعة. ويعتبر ذلك مهماً بشكل خاص إذا كانت الجامعة تتلقى دعماً مالياً من الحكومة. وربما يقوم بعض رؤساء الأقسام ذوي النوايا الحسنة بتذكير أعضاء القسم بضرورة عدم استخدام الهواتف للمكالمات الشخصية أو بعدم استخدام البريد للشؤون الشخصية وإلى ما هنالك من تصرفات مشابهة. إن رؤساء الأقسام أولئك يعرضون مصداقيتهم للخطر إذا قرروا الإعلان عن تجمع لقضاء عطلة في بيوتهم مستخدمين آلة المكتب لنسخ بطاقات الدعوة وإرسالها عن طريق بريد الجامعة. ويجد بعض رؤساء الأقسام هذه الأمثلة تافهة. على كل فإن الذي يصوغ أخلاقيات القسم ليس الأهمية المرتبطة باستخدام الموارد بقدر ما هو التناقض في تطبيق سياسة الجامعة على الجميع وبذلك يضعف المعيار المزدوج أخلاقيات القسم كما يقلل من مصداقية الرئيس.

هل يتم تطبيق السياسات بشكل متساو على كل الحالات والأشخاص ؟

غالباً ما يندهش رؤساء الأقسام من كيفية معرفة الأعضاء بمصير زملائهم. فحتى في الأقسام التي يبدو أعضاؤها غير منسجمين مع بعضهم، يعلمون وضع كل شخص في ضوء المهام والمكافآت. ويؤدي مفهوم المعاملة العادلة إلى ترسيخ الإدارة

والثقة ضمن القسم. وتُعد البيئة التي تسود فيها الثقة المتبادلة أساسياً لأخلاقيات القسم. وهذا لايمكن تحقيقه ما لم يكن رئيس القسم عادلاً في تطبيق السياسات على جميع الأشخاص والحالات. إن معظم رؤساء الأقسام لايتعمدون تفضيل شخص على آخر. ومع ذلك فقد تتطور الظروف بحيث تحث على استجابة غير منصفة. فعلى سبيل المثال، قد تشترط سياسة الجامعة والقسم التعليم الفعال كمعيار للتثبيت، وأن هذا المعيار قد يكون مخففاً لأولئك الأعضاء الذين يضمنون كميات كبيرة من المنح المالية الخارجية. وقد لا يقصد رؤساء الأقسام تفضيل أولئك الأعضاء الذين يضمنون المنح المالية. بل على الأصح، قد يحاول بعض رؤساء الأقسام مكافأة الجهد الزائد الذي يبذله أولئك الأعضاء عن طريق تقليل الانتباه لمعيار التعليم. وقد تحث الظروف الموجودة معظم رؤساء الأقسام الموثوق بهم على القيام بعمل مبرر جيداً، إلا أن البعض قد يدركه على أنه غير منصف.

وقد يعطي رؤساء الأقسام انطباعاً بالتحيز لدى معالجة أمور الملاك. فربما يكون لدى إحدى سكرتيرات القسم أمّ مريضة ولذلك فهي بحاجة إلى مرونة ملحوظة فيما يتعلق بساعات عملها. وقد تؤدي الجهود الصادقة لمساعدة الموظفة الجيدة في وقت عصيب إلى إثارة مشكلة في القسم في حال أعطى تصرف رئيس القسم انطباعاً بأن السكرتيرة تتلقى معاملة مميزة. وهذا لا يعني أن يتجاهل حاجة السكرتيرة الملحة. ولا يعني ذلك أيضاً أن يكون رئيس القسم غير قادر على التساهل مع طلب السكرتيرة بالمرونة في ساعات الدوام دون الانتباه إلى السكرتيرات والأعضاء الآخرين. ومن المهم أيضاً أن يدرك كل أفراد القسم بأن رئيسه سيكون متفهماً في حال كانت لديهم مشكلة مشابهة.

يعتبر هذا الأمر مشكلة جدية لرؤساء الأقسام المعينين من داخلها. إذ أن أحد المظاهر المهمة لانتقال الشخص من رتبة عضو إلى منصب رئيس القسم هو الانتقال من متخصص في الفرع إلى مؤيد رئيس للبرنامج الكلي للقسم. ويتوقع أعضاء القسم من رئيسهم أن يكون حسن الاطلاع، وأن يلتزم بجميع المتخصصين الذين يمثلهم برنامج القسم.

وأية إشارة إلى أن رئيس القسم يستخدم صلاحيات منصبة لدعم تخصص فرعه ستؤدي إلى الاستياء منه. وهذا الاستياء لا يظهر واضحاً لدى الأعضاء ولا سيما غير المثبتين وذلك لشعورهم بضرورة تجنب التعبير عن استيائهم من أجل المحافظة على علاقات عملية فعالة مع رئيس القسم. وعلاوةً على ذلك، فقد تؤدي مفاهيم التحيز تجاه تخصص فرع رئيس القسم إلى التقليل من أخلاقيات القسم. فحتى لو كان تخصصه بحاجة إلى المزيد من الموارد المالية، إلا أن القرار في توجيه هذه الموارد نحو ذلك التخصص يجب أن ينبثق عن المشاورات في القسم. ومن المحتمل أن يدرك الأعضاء أي إجراء أحادي الجانب من قبل رئيس القسم على أنه محاولة لحماية مصالحه الشخصية أكثر من متابعة جدول أعمال القسم. وينعكس ذلك سلباً على كلٍ من رئيس القسم وأخلاقيات القسم.

هل تدعم طرق العمل

يجب التفكير في السلوك الأخلاقي في ضوء مسؤوليات موقع الشخص. إذ تشتمل أدوار رئيس القسم والأعضاء والطلاب على مسؤوليات مهنية معينة. وإن أحد المكونات الهامة لتدقيق الأخلاقيات هو تحديد ما إذا كانت التصرفات الشخصية تعزز المسؤوليات الفردية أم لا. فعلى سبيل المثال، رؤساء الأقسام مسؤولون عن التطور المهني والتأكد من معرفة الأعضاء لتوقعات الترقية والتثبيت. فرؤساء الأقسام الذين يتجنبون الجلسات العويصة لتقويم الأداء الذين يفشلون في تنبيه الأعضاء إلى عيوب أدائهم يكونون قد قلّصوا تلك المسؤولية المهمة. وبما أن رؤساء الأقسام هم المسؤولون عن تفسير السياسة الجامعية، فليس بإمكانهم الافتراض بأن الأعضاء يدركون معايير الترقية والتثبيت فقط لأنها مكتوبة في كتيب العضو. كما أن أحد أهداف تقويم الأداء هو إعطاء تقويم عن التقدم الذي يحرزه الأعضاء باتجاه الترقية والتثبيت. وتقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية مساعدة الأعضاء الجدد على التأقلم مع القسم. وهذا يعني مساعدة المعينين الجدد على إدراك توقعات الأداء والطرق التي تؤدي إلى العمل بشكل فعال مع الزملاء. كما أن

الإخفاق في مساعدة العضو المعين الجديد على الاتصال والارتباط بشكل فعال مع أفراد القسم أمر غير اخلاقي لأنه يقلص هذه المسؤولية المهمة. وتكون إدارة رئيس القسم أخلاقية فقط عندما ينجز كل المسؤوليات المحددة دون الإساءة لسلطة منصبه.

هل تظهر التصرفات احتراماً للزملاء؟

يعد الموقف غير المتميز لرئيس القسم تجاه الأعضاء أمراً مهماً والفشل في إظهار ذلك الموقف يجيز للأعضاء الإقتداء برئيس قسمهم في المعاملة المتحيزة. إذ يجب على رؤساء الأقسام الا يحملوا الضغائن والا يستبعدوا أولئك الأعضاء الذين يصعب إرضاؤهم من مشاورات القسم بهدف الراحة فقط. كما يجب عليهم عدم السماح لأفراد القسم بأن يكونوا غير مهنيين في تعاملهم مع بعضهم البعض. فعلى سبيل المثال، يمكن لرؤساء الأقسام أن يوضحوا بأن التعليقات غير اللائقة لا مكان لها في القسم. ومن ناحية أخرى إذا قام رئيس القسم بتقديم ملاحظات ساخرة (على سبيل المزاح) حول أحد أفراد القسم،فيكون رئيس القسم كأنه قد شجع السلوك غير الملائم لدى أفراد القسم الآخرين.

يعد رؤساء الأقسام مسؤولين عن سلوكهم حتى خارج أوقات الدوام. إذ تعتبر التعليقات التي يتفوه بها رئيس القسم في أيام العطل خارج مكتبه ممثلةً لرأيه. فكر كيف سنتصرف عندما يقول رئيس الولايات المتحدة،«إني أعبر عن رأيي كمواطن وليس كرئيس». هل سنتلقى حقاً ذلك التعليق كأنه من قبل جون كيو. المواطن؟. غالباً ما يتم تصديق التعليقات التي تصدر خارج مكان العمل من قبل الآخرين. كما أن هناك إدراك بأن رئيس القسم يشارك في مكاشفة صريحة عندما يكون خارج مكان العمل. إذ لا يقوم أحد الأعضاء أو العميد أو الآخرون بفصل تعليقاته عن دوره المهني. فلا يهم الزمان أو المكان الذين يتكلم فيه، حيث يفترض الآخرون بأن الرأي الذي يطرحه يعبّر عن كل ما يعرفه وما يعتقده من موقعه كرئيس قسم.

هل يقوم رئيس القسم بمنع أو حجب المعلومات المناسبة بشكل انتقائي ؟

إن المثل القديم «الأمور التي لا يعرفونها لن تؤذيهم» سيكون مؤذياً في القسم الجامعي. إذ لا يميل الأعضاء إلى التصديق بأن رئيس القسم يحترمهم كأفراد مشاركين في القسم عندما يعتقدون بأنه لا يثق بهم لكي يعطيهم المعلومات كاملة. ويعد هذا العنصر من تدقيق الأخلاقيات مناسباً في الوقت الحاضر حيث تعاني معظم الأقسام من صعوبات. ويصبح الأعضاء محبطين على وجه التحديد عندما يعتقدون أن رئيس القسم يتخذ قرارات القسم عن طريق تقديم معلومات جزئية ومحرّفة. وليس باستطاعة أعضاء القسم التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول إذا لم يحصلوا على كل المعلومات المرتبطة بمهمتهم.

عندما يقوم رؤساء الأقسام بحجب المعلومات المناسبة عن أعضاء القسم، فإنهم يمنعون الآخرين من حقهم في المشاركة في القضية ومن التزامهم بتحسين موقع القسم. فقد يقرر بعض رؤساء الأقسام انه لا توجد فائدة من عرض كل الحقائق لأن ذلك سيؤدي إلى إرباك القضية. وربما يخلص بعض رؤساء الأقسام إلى أن العرض الكلي للمعلومات قد لا يكون مناسباً لأن لدى القسم عدداً محدوداً من البدائل فقط. إن مثل هذا التفكير ينكر على الأعضاء دورهم كمصادر مبدعة لحل المشكلة. كما يخسر رئيس القسم الفائدة من الاستماع لوجهات نظر متنوعة فيما يتعلق بالقضايا المهمة. ومن المحتمل ان تخلص وجهات النظر المختلفة إلى مراجعة حكيمة ومتميزة للبدائل المتوفرة اكثر من اي رأي منفرد.

هل يلقى العمل الجيد تقديراً مناسباً؟

يكون تأثير رؤساء الأقسام أكثر إيجابية في القسم عندما ينسب إنجازاته إلى الآخرين. وتفيد هذه الممارسة ايضاً بيئة القسم إذا قام أعضاؤه الآخرون بالاقتداء برئيسهم في إعطاء الفضل للزملاء. فنادراً ما يستطيع شخص الاستئثار بكامل الفضل في مشروع منجز، وعندما يفشل رؤساء الأقسام في إدراك جهود الآخرين،

فإنهم يفوتون الفرصة على أنفسهم في إظهار إحساسٍ بالعدالة والإدارة الأخلاقية. والأسوأ من ذلك، عندما يستحوذ رؤساء الأقسام على الفضل في أعمال الآخرين فسيظهرون وكأنهم يعملون من أجل مصالحهم الشخصية. إن أولئك الرؤساء الذين يفعلون ذلك سيواجهون المزيد من الصعوبات في إقناع الآخرين بأنهم يضعون مصلحة القسم فوق مصالحهم الشخصية.

إن الضغوط المتعلقة بتأكيد سلطة الشخص كرئيسٍ أو بتأسيس مصداقيته كرئيس قسم كفء قد تشجع على السلوك الذي يعتبر المنصب استحواذاً على مزايا أخرى، وهذا يعرِّض مصداقية رئيس القسم للخطر. فعلى سبيل المثال، من الخطر أن يعطي رئيس القسم الأعضاء غير المثبتين انطباعاً بأنه هو الذي يتحكم بتصويت التثبيت. صحيح أن رؤساء الأقسام يديرون عملية التصويت وقد يكون لهم أثرٌ ملحوظٌ فيها إلا أنهم لا يتحكمون بالنتيجة النهائية بشكل مطلق. وبشكل مشابه، فإن الإيحاء إلى العميد أن رئيس القسم يقرر بشكل منفرد نتيجة تصويت القسم هو أمر خاطئ. فقد تؤدي تلك الممارسة إلى تشكل قناعات غير صحيحة لدى العميد عن قدرة رئيس القسم في التحكم بأدائه. وقد ينعكس ذلك على الأعضاء الذين يكونون غير راغبين في المشاركة وبذل الجهود في أمور القسم المستقبلية.

هل قيم القسم والقيم الجامعية مفهومة من قبل الجميع

ليس باستطاعة أفراد القسم ممارسة القيم التي لايفهمونها. فعلى سبيل المثال، إذا كان أحد مكونات رسالة القسم في المجال الخدمي هو تقديم خدمات للأقسام الأخرى، فمن المهم أن يكون لدى أعضاء القسم بعض الفهم لتلك الرسالة. فهم بحاجة لمعرفة الكيفية التي يمكن لتربيتهم وخبرتهم أن تضفي نفسها على النشاط الخدمي. كما يجب عليهم فهم كيفية ارتباط النشاط الخدمي بالمسؤوليات الأخرى للأعضاء. وهم بحاجة أيضاً لمعرفة أيِّ النشاطات الخدمية هي التي يتم تقديرها ومكافأتها. ويُعدّ رؤساء الأقسام هم المفسرين الأساسيين للقيم الجامعية وقيم القسم. ولذلك فهم مسؤولون عن التأكد من فهم الأعضاء لقيم القسم ومن إدراكهم لكيفية مشاركتهم في النجاح الكلي له.

غالباً ما تكون سياسة الجامعة المرتبطة بالسلوك الأخلاقي مدونةً في دليل الأعضاء. وكثيراً ما تجسد السياسة الجامعية المرتبطة بالسلوك الأخلاقي المهنية المعتمدة لدى الجمعية الأمريكية التقارير والوثائق عن سياسة الأساتذة الجامعيين (1990) ويجب الا يفترض رؤساء الأقسام بأن الأعضاء سيجدّون ويقرؤون ويفهمون سياسة الجامعة. حيث تقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية التأكد من أن الأعضاء مطلعون على قواعد السلوك والتوقعات التي يجب أن يسعى الأعضاء لتحقيقها والعواقب المحتملة في حال لم يقم الأعضاء بفعل ذلك. وإضافة إلى ذلك فإن الأعضاء يخضعون لمجموعة من القوانين والضوابط فيما يتعلق بالتحرش الجنسي وسوء إدارة البحث وصراع المصالح. كما يقع على عاتق رئيس القسم التأكد من أن لدى الأعضاء فهماً عملياً لكل السياسات التي تحكم السلوك الفردي. وعندما يفشل رؤساء الأقسام في توضيح التوقع التالي للأعضاء الذي مفاده وجوب الإذعان لكل من المعايير الجامعية والقانونية للسلوك الأخلاقي فإن ذلك سيزيد من المسؤولية الشخصية لرؤساء الأقسام إضافة إلى المسؤولية الجامعية.

وضع النظرية قيد التطبيق

سنعرف المزيد عن قسم علم الأحياء الذي تترأسه فرانسيس مونيت في الحالة 3-2، (التقرير المدوّن). ان تشارلز ويسنسكي هو أحد العضوين غير المثبتين في القسم. أما العضو الآخر غير المثبت فهو جوناه مارتين، الذي يفعل كل شيء بشكل صحيح. إن التناقض بين الدكتورويسنسكي والدكتور مارتين يزيد من العوائق أمام محاولة الدكتور ويسنسكي للتثبيت. وتقوم رئيسة القسم بإدارة التقويمات السنوية لأداء الأعضاء غير المثبتين تبعاً لما تقتضيه السياسة الجامعية. فبينما تقرأ الحالة 3-2. فكر بأثر التقويمات وفيما إذا كانت رئيسة القسم تنجز مسؤوليتها الأخلاقية تجاه القسم والجامعة وأولئك الأعضاء غير المثبتين أم لا.

الحالة 3-2، التقرير المدون

يوجد في قسم علم الأحياء اثنان من الأساتذة غير المثبتين. وكلاهما في سنته الرابعة من فترة الاختبار ذات السنوات الست. وعلمنا من المعلومات المعروضة في الحالة 3-1. أن الدكتور ويسنسكي لايقوم بتقدم مرضٍ تجاه الترقية والتثبيت. أما العضو الآخر غير المثبت فهو الدكتور جوناه مارتين.

مقابلة الدكتور جوناه مارتين

يُعد الدكتور مارتين نقيضاً كلياً للدكتور ويسنسكي. فهو يتطوع في لجان إضافية وينفذ جميع المهام الموكلة إليه باهتمام كبير. وهو يثبت أنه مدرس بارع كما أن معدلات الطلاب في مقرراته ممتازة. و يعتبر أعضاء القسم الدكتور مارتين زميلاً قوياً وداعماً. إذ يرغب دائماً في التعامل مع المهام الجديدة المرتبطة بالمقرر. الأمر الذي يسمح لمجموعة صغيرة من الأعضاء في تخصص علم النبات بالتناوب على تدريس بعض المواد. ويُعد عمل الدكتور مارتين في تطوير سلالة ذرة مقاومة للجفاف أمرٌ مهم لمزارعي المنطقة. وقد أدرك ذلك كل من القسم والشركات المانحة التي تقدم الدعم المالي لبحثه. ولدى الدكتور مارتين منشورات نقدية تفوق العدد المطلوب من الأستاذ المساعد للحصول على الترقية والتثبيت. وأكثر ما يقلق الدكتور مارتين هو أن تقوم الجامعات الأخرى باستقطابه. فهو يشعر بالارتياح مع زملائه في قسم علم الأحياء. فمنذ وصوله إلى القسم، قام الأعضاء بتشكيل فريق للكرة الناعمة يلعب ضد الأقسام الأخرى أثناء أشهر الصيف والربيع. وفي السنة الماضية قام القسم بتنظيم فريق للبولينغ بناءً على اقتراح الدكتور مارتين. لقد تم تأسيس الفريقين الرياضيين بغاية التسلية والترفيه. ويتضمن كل منهما نساء ورجالاً مهتمين في القسم.

تقويم الأداء

تدرك الدكتورة مونيت أن نجاح الدكتور مارتين لن يكون في مصلحة الدكتور ويسنسكي. فحتى الأعضاء الأكثر نبلاً في تصنيف الزملاء سيلحظون التناقض

الحاد بين الدكتور ويسنسكي والدكتور مارتين وسيميلون للتصويت ضد الدكتور ويسنسكي. إن رئيسة القسم غير متشوقة للسنة التي سيخضع فيها كلا الدكتورين لاختبار. فهي تدرك عدم شعور الدكتور ويسنسكي بأنه في مأزق ولكنها لا تعلم ما الذي يمكنها فعله بشأن عدم قدرته على إدراك ثقافة القسم وعلى ما يبدو إن الدكتور ويسنسكي غير قادر على قراءة ردود أفعال زملائه. وتدرك الدكتورة مونيت جيداً بأنها لا تستطيع التحكم بتصويت الأعضاء من أجل التثبيت. إذ تقضي سياسة الجامعة بعدم إمكانية المدير التحكم في قلب التصويت السلبي للتثبيت ما لم يكن هناك تحيز واضح. وذلك سيكون بعيد الاحتمال لأن الدكتورة مونيت تتفق مع أعضاء القسم لدى إجماعهم في الراي حول أمر ما.

وفي هذه السنة وجدت الدكتورة مونيت نفسها تقول نفس الأشياء في الرسائل التي تعقب جلسات تقويم الأداء لكل من الأعضاء غير المثبتين.

رسالة إلى الدكتور جوناه مارتين

عزيزي جوناه

إن هذه الرسالة توثق مقابلتي معك من أجل التقويم السنوي لأداء الأعضاء غير المثبتين. فقد قمنا في ذلك الاجتماع بمراجعة إنجازاتك للسنة الماضية. وكنت كالعادة مسرورة جداً في الحديث معك بشأن تدريسك وبحوثك والنشاطات الأخرى التي تقوم بها.

فمن الواضح أنك تعمل بجد في التدريس و نتائجك مذهلة في ذلك المجال فقد بقيت تقديرات طلابك جيدة بالرغم من تدريسك لمقررات جديدة في كل فصل. ولا أستغرب أن يستمتع الطلاب بالمقررات التي تدرسها. فهم يقدرون أسلوبك المتميز. إنني متأكدة جداً من تقدمك المستمر الذي تحرزه في البحوث. وتهاني الحارة على تلقيك منحة مالية أخرى لدعم عملك في تطوير الذرة المقاومة للجفاف. فربما تفكر

بتقديم بحثك من خلال الانضمام إلى مجموعة المحاضرين. لأن من المهم للأعضاء الآخرين أن يطلعوا على عملك.

وشكراً على مقابلتك معي وأتمنى لك دوام النجاح في عملك في السنة القادمة

المخلصة

فرانسيس مونيت
أستاذة ورئيسة قسم

رسالة إلى الدكتور تشارلز ويسنسكي:

عزيزي تشارلز

إن هذه الرسالة توثق مقابلتي معك من أجل التقويم السنوي لأداء الأعضاء غير المثبتين. فقد قمنا في ذلك الاجتماع بمراجعة إنجازاتك للسنة الماضية. وكنت كالعادة مسرورة جداً في الحديث معك بشأن تدريسك وبحوثك والنشاطات العديدة الأخرى التي تقوم بها. فمن الواضح أنك تعمل بجد في التدريس. لقد استمتعت بزيارتي لفصلك وأنا واثقة من أنك ستكمل عملك الدؤوب من أجل تقديم تعليم نوعي لطلابنا. كما أنك أحرزت تقدما ملحوظاً في البحوث منذ تقويم أدائك في السنة الماضية. وإنه لأمر هام أن يتم نشر أعمالك. فمن الواضح أنك تعمل في مجال يستحق النشر. كما أني آسفة حيال المشكلة التي واجهتها في تنظيم سلسلة المحاضرين. فقد اتصلت بأشخاص يُعدّون من أهم المتكلمين وأشهرهم ولا أستطيع التكهن حول عدم اتصالهم بك.

وأنا آمل أن تدرك أنه لم يكن لدي خيار للإنتقال إلى مجموعة أخرى من المتكلمين. فهذا البرنامج مهم جداً لكل الأعضاء في الكلية.

شكراً لمقابلتك معي. وأتمنى لك دوام النجاح في عملك للسنة القادمة.

المخلصة

فرانسيس مونيت
أستاذة ورئيسة قسم

دعنا نحلل الحالة

تتهيب رئيسة القسم من السنة التي سيُحدد فيها موعد مقابلة التثبيت النهائية لكلٍ من الدكتور وسينسكي والدكتور مارتين، وتستطيع رئيسة القسم التنبؤ بالنتيجة إلا أنها تشعر بالعجز عن تغيير ما يبدو ضرورياً. وهي تعلم جيداً أن الأعضاء سيصوتون ضد تشارلز ويسنسكي. كما أن السياسة الجامعية لا تسمح لأي مدير بقلب نتيجة التصويت ما لم يكن هناك دليل واضح على التحيز. إن رئيسة القسم لم تمارس دورها في مساعدة الأعضاء على فهم توقعات الأداء. إذ يُعد تفسير سياسة الجامعة للأعضاء من مسؤولية رئيسة القسم. حيث تصبح سياسة الجامعة الأكثر عموميةً قابلة للتطبيق على مستوى القسم. وقد تشترط للتثبيت ان يظهر الأعضاء تعليماً فعالاً. إن من مسؤولية رئيس القسم مساعدة أفراده على معرفة الأمور التي تقدم دليلاً موثوقاً عن التعليم الفعال للأعضاء الذين سيصوتون على طلب التثبيت. ولا تبين الحالة 3-2، أن الدكتورة مونيت قد أنجزت مسؤوليتها تجاه ايٍ من الدكتور ويسنسكي أوالدكتور جوناه مارتين.

لم تراجع الدكتورة مونيت في تقويمها لأداء الأعضاء غير المثبتين إلا نشاطات الأعضاء للسنة الماضية. وهي لم تعتمد على معايير التثبيت في تقويمها لنشاطات الأعضاء وبذلك لم يعد هناك نقطة يمكن الانطلاق منها لتحديد العيوب. فعندما يعتمد رؤساء الأقسام في تفكيرهم بإنجازات الأعضاء على معايير التثبيت، يكون هناك نظام لمناقشة التحسينات المطلوبة. لقد تكررت اقتراحات التحسين التي قدمتها رئيسة القسم في كلتا الرسالتين اللتين توثقان التقويم السنوي للأداء. ومن المحتمل أن يستخلص اي شخص محايد يقرأ الرسالة أن كلاً من العضوين غير المثبتين يحرز تقدماً مقبولاً تجاه التثبيت. إذ لم توثق الرسالة الموجهة للدكتور مارتين أدائه المتميز. وكذلك لم توثق الرسالة الموجهة للدكتور ويسنسكي حاجته إلى تحسين أدائه. فقد استخدمت الدكتورة مونيت نفس الرسالة الأساسية ولم تغير إلا المقطع الذي يشير إلى نشاطات أفراد القسم. وبذلك تبدأ كلتا الرسالتين وتنتهيان بنفس

الملاحظة الإيجابية. وهذا غير أخلاقي لكون الدكتورة مونيت تدرك أن العضوين سيحصلان على نتائج متناقضة في عملية فحص التثبيت. لاحظ أن كلتا الرسالتين تنتهي بتمنيات رئيسة القسم «دوام النجاح» للأعضاء. ومن المؤكد أن هذه الخاتمة لا توحي بأن هناك مشكلة يجب معالجتها.

تظهر رئيسة القسم حساسية أخلاقية فهي قادرة على التعاطف مع أزمة تشارلز ويسنسكي. ولكنها لا تمارس حكماً أخلاقياً عندما تقرر تجاهل الطريق المهلكة التي يسلكها تشارلز ويسنسكي تجاه اختبار التثبيت. فمن الواضح أن الأعضاء ينظرون إلى ويسنسكي على أنه شخص غير مسؤول. وعندما لا تتدخل رئيسة القسم لتنصحه بشأن عيوب أدائه، فإنها بذلك تساعد على إيجاد أساس سلبي للتصويت ضده. كما تكون في الوقت نفسه قد فوتت الفرصة على الدكتور ويسنسكي ليصبح فرداً فعالاً في القسم. الأمر الذي ينعكس سلباً على كل أعضاء القسم. ونتيجة لتجاهلها المشكلة الواضحة، تكون غير حساسة أخلاقياً تجاه كل من احتياجات أعضاء القسم أو احتياجات تشارلز ويسنسكي.

أما التشجيع الأخلاقي لدى رئيسة القسم فيركز على علاقتها الوثيقة بأفراد القسم أكثر من تدريبهم على النجاح. ويتطلب التدريب على النجاح مساعدة الأعضاء على مواجهة العيوب وتقديم حلول للتغيير الإيجابي. إذ يمكن لهذه المهام العسيرة أن تهدد صلة رئيس القسم بالأفراد فيه. وفي ضوء المكونات النفسية الأربعة التي تحدد السلوك الأخلاقي، لا تكون رئيسة القسم قد قامت بدور أخلاقي كبير. فهي تدرك المشكلة إلا أنها لا تمتلك الشجاعة والإصرار على إنجازات التغيير المرغوبة التي قد تحسن فرص ويسنسكي في التثبيت.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف ستنجز مسؤوليتك الأخلاقية المتعلقة بتقويم أداء الأعضاء.

1- هل تتفق مع تفسير الدكتورة مونيت للوضع (الحساسية الأخلاقية؟) وهل رئيسة القسم محقة في حكمها الأخلاقي؟ وهل من الصواب أخلاقياً أن تبقى مؤيدةً وبنفس الوقت تسمح لهما أن يسلكا طريقهما الخاص باتجاه التثبيت ؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، ما الذي يجب عليها فعله من الناحية الأخلاقية؟.

2- ما هي القيم التي تحفز التشجيع الأخلاقي لدى رئيسة القسم ؟ وإلى من ستعطي الأولوية في مجموعات القيم التالية: حقوق الأعضاء مقابل حاجة القسم، التطور المهني مقابل غايات القسم، الصداقة مقابل الإدارة ؟ وهل ستفضل حاجة القسم لأعضاء ناجحين وفعالين على حاجة رئيس القسم إلى الحفاظ على علاقة ودية مع جميع الأعضاء؟.

أرجوك أن تفكر

افترض أن الدكتور ويسنسكي حصل على تصويت سلبي للتثبيت وقرر تقديم شكوى بشأن النتيجة مدعياً أن أحداً لم يخبره بعدم كفاءة أدائه. ويبين الدكتور ويسنسكي في شكواه أن رئيسة القسم كانت دائماً تمتدح عمله مما جعله يعتقد أنه يتقدم بخطى ثابتة نحو التثبيت. ومن خلال عرضه لمناقشات رئيسة القسم يبين الدكتور ويسنسكي أن تصويت الأعضاء السلبي هو دليل على التحيز. خذ دور رئيسة القسم وفكر ملياً كيف سترد على تلك الشكوى.

1- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم في الرد على الشكوى الموثقة من قبل الدكتور ويسنسكي؟ وهل لديك أية مسؤولية أخلاقية تجاه الدكتور ويسنسكي؟ وهل سيوثق التقرير قيامك بمسؤوليتك الأخلاقية تجاه الدكتور ويسنسكي ومسؤوليتك في تقويم الأعضاء؟.

2- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه الجامعة؟ وهل تمارس إدارة القسم السلطة المعطاة لها من الإدارة المركزية؟ وهل تفي بالمسؤولية التي فوضتها بها؟ ما الأمر المختلف الذي ستقوم به؟.

دعنا نلخص

فكر ملياً وقم بمراجعة أخلاقيات القسم المعروضة في الحالتين (3-1) و (3-2). تأمل فيما إذا كانت طريقتك تشجع على تحديد أكثر فعالية ومهنية لأخلاقيات القسم. وإذا لم يكن كذلك، ربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل فيما يتعلق بالعوامل التي تشكل أخلاقيات القسم. هل طريقتك تعني أن:

- توظف ممارسات القسم المنسجمة مع القسم وسياسة الجامعة؟.
- تطبق السياسات بشكل منصف على كل الحالات والأشخاص؟.
- تجعل مصلحة القسم فوق المصلحة الشخصية.
- تؤيد المسؤولية الفردية؟.
- تظهر الاحترام للزملاء؟.
- تمنع وتحجب المعلومات المناسبة بشكل انتقائي؟.
- تعطي سمعة ملائمة للعمل الجيد؟.
- توضح قيم القسم وقيم الجامعة؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

تدرس الحالة 3-3، (المكافأة أو العقاب)، أخلاقيات قسم العلوم السياسية على صعيدين، بإظهار إدارة رئيس القسم لعملية مراجعة المكافأة، ومن جهة أخرى تعرض الحالة كيفية تعامل بعض الأعضاء مع عضو معين. وعلى افتراض أن السلوك الأخلاقي يتطلب من الأعضاء القيام الموكلة لهم دون إساءة استعمال سلطتهم، تأمل فيما إذا كان الأعضاء ورئيس القسم يتصرفون بشكل أخلاقي عندما تقرأ الحالة 3-3.

الحالة 3-3، المكافأة أو العقاب

إن مارغريت إنغرام و هي رئيسة قسم العلوم السياسية تتهيب الأول من يوليو/ تموز وهو اليوم الذي يجب أن تخبر فيه الأعضاء بزيادة رواتبهم للسنة المالية

الجامعية المقبلة. فقد منحت الحكومة زيادة في الراتب بمعدل 2٪، وتعلم إنغرام جيداً أن معظم الأعضاء لن يكونوا راضين عن تلك الزيادة وفي الحقيقة، وبسبب صعوبة توزيعها، فقد كان من الأفضل عدم وجودها.

كما يجب أن تغطي كمية النقود القليلة المخصصة لزيادة الرواتب مكافأة أولئك الأعضاء الذين يحصلون على الترقية، إذ تبلغ نسبة الزيادة في الراتب مئة دولار شهرياً مقابل ترقية المحاضر، ومئة وخمسين دولاراً شهرياً للأستاذ الجامعي. وإضافة إلى ذلك يحق للعميد استخدام 5.0 ٪ من الزيادة الإجمالية لإنفاقها على الكلية بالشكل الذي يراه مناسباً. ولا تتجاوز كمية النقود التي حصلت عليها مارغريت إنغرام من اجل توزيعها على أعضاء قسم العلوم السياسية 1٪ من اساس رواتب اعضاء القسم. كما تقتضي سياسة الجامعة أن يوزع رؤساء الأقسام كل النقود المخصصة للزيادة على أساس الكفاءة، وبالتالي فعليها توزيعها على هذا الأساس.

خطة القسم للكفاءة

عندما أمرت الإدارة المركزية منذ أربع سنوات بمنح الزيادة في الراتب على أساس الكفاءة، تطلّب ذلك من كل قسم ابتكار خطة لتصنيف الكفاءة. وقد قام الأعضاء في قسم العلوم السياسية بإعداد بيان يشترط معايير الأداء وتوقعات عمل الأعضاء، في مجالات التدريس والبحوث والخدمة. وتتطلب الإجراءات التي وافق عليها أعضاء القسم أن يقوم العضو بتقديم بيان يلخص فيه إنجازاته للسنة السابقة. ويقوم القسم في كل سنة بالتصويت لاختيار خمسة أعضاء للعمل ضمن لجنة القسم، حيث تعمل هذه اللجنة المكونة من داخل القسم على مراجعة تقارير الإنجازات بشكل مسبق وتصنف الأعضاء على الأساس التالي:

الصفر (لايوجد كفاءة)، واحد (كفاءة قليلة)، اثنان (كفاءة متوسطة)، وثلاثة (كفاءة عالية). وتشترط إجراءات القسم قيام رئيس القسم باتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق برسائل التزكية التي وردت إليه من لجنة القسم مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأعضاء بالنسبة للعميد.

التزكية من منظور رئيسة القسم

إن رئيسة القسم غير راضية عن خطة القسم للكفاءة. فالإجراء المعقد لا يلائم الأعضاء، كما أنه لا يزود رئيسة القسم بأساس منطقي كافٍ لدى شرحها لتزكية الكفاءة لأفراد القسم. ويصعب على إنغرام تذكّر سنة لم يشتك فيها الكثير من الأعضاء حول تصنيف كفاءتهم بشأن الزيادة.

وبالنسبة للمبتدئين فهناك مشكلة حول مصداقية الشخص الذي يقيس الكفاءة. فبينما تقدم سياسة القسم شرحاً تفصيلياً ودقيقاً لمعايير تقويم عمل الأعضاء في مجالات التدريس والبحوث والخدمة، لا تقدم الخطة أية إرشادات لكيفية قيام أعضاء اللجنة بقياس الإنجازات المتنوعة. فمن الواضح بالنظر إلى التصنيفات المقدمة من قبل أفراد اللجنة أن كل شخص يطبق المعايير بطريقة مختلفة. ويوجد لدى أفراد اللجنة مفاهيم مختلفة فيما يتعلق بأهمية نشاطات معينة. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر المنشورات الانتقادية في جريدة حكومية على بعض أفراد اللجنة في حين قد يراها البعض الآخر على أنها لا تقدم موضوعاً مهماً للفرع. وبالتالي، ليس غريباً أن يتلقى العضو نتائج متفاوتة فيما يتعلق بقياس الكفاءة. فقد تكون النتائج التي يتلقاها الفرد من أعضاء اللجنة الخمسة على النحو التالي: واحد (صفر) وواحد (واحد) واثنان (اثنان) و واحد (ثلاثة). وبالرغم من أن ذلك يقلق إنغرام إلا أنها تعتقد بأهمية طرحه على الأعضاء لأن كمية النقود قليلة جداً.

تقوم إنغرام بحساب معدل الدرجات المقدمة من قبل لجنة القسم وذلك لتحديد التصنيف النهائي لكل عضو. وتذكّر الأعضاء في كل سنة أنها تتفق مع النتائج التي تقرها اللجنة. وبالرغم من أن السياسة تخول إنغرام مسؤولية اتخاذ القرار النهائي فيما يتعلق بتزكية الكفاءة، إلا أنها تفضل عدم التفرد بذلك كما تفضل الاحتكام إلى القرار الجماعي للجنة على الرغم من إدراكها أحياناً بأن معدل درجات اللجنة مختلفة عما كانت ستقرره.

ويكون من الصعب في معظم الأحيان تقديم شرح للأعضاء المحبطين عن سبب حصولهم على تصنيفات معينة للكفاءة والتي تمثل معدل نتائج الفرد. وفيما يتعلق ببعض الحالات تعتقد إنغرام أن تصنيفات اللجنة غير موضوعية. وهذه هي الحال مع لانس ريتشاردز الأستاذ الجامعي في قسم العلوم السياسية. فهو كاتب كثير الإنتاج و يتمتع بشهرة عالمية كبيرة كعالم في مجاله. ومع ذلك يحصل عادةً على نتيجة متدنية في الكفاءة. فعلى سبيل المثال، أدى متوسط النتائج الصادرة عن اللجنة إلى تصنيف كفاءة الدكتور ريتشاردز بمقدار (2.1) والذي يؤدي بدوره إلى زيادة في الراتب وقدرها (5.0٪). إن رئيسة القسم واثقة من أن النتيجة ستغضب الدكتور ريتشاردز.

إن إنغرام لا تعرف الأسباب الكامنة وراء تصنيف أعضاء اللجنة لإنجازات الدكتور ريتشاردز على أنها متدنية جداً على هذا الشكل. إذ أن ريتشاردز، الشخص المتمرس في القسم منذ خمس عشرة سنة، ليس ودوداً مع زملائه. ومع ذلك فهو فعال جداً. فقد تضمن تقرير إنجازاته للسنة الماضية كتاباً جديداً والعديد من المقالات الصحفية النقدية في الجرائد المحلية والعالمية و تقويمات تدريسه ممتازة ومنحة مالية أخرى للبحوث. كما أنه مشارك دائم في لجان الجامعة والقسم. وعلاوةً على ذلك فهو رئيس تحرير لجريدة تعد رائدة في هذا المجال. إن الدكتور ريتشاردز مدرك تماماً لشهرته الكبيرة في مجاله ويوحي أسلوبه في التعامل مع الآخرين على اعتقاده بتفوقه على زملائه. وأحياناً تسمع إنغرام ملاحظات من بعض الأعضاء يعتقدون فيها بأن ريتشاردز يكسب نقوداً كثيرة من مبيعات كتبه لذلك فهو ليس بحاجة للزيادة. ومع ذلك ليس باستطاعة إنغرام إنكار أن إنجازات الدكتور ريتشاردز تستحق أكثر من (2.1) في تصنيف كفاءته. وهي متأكدة أنه سيعبر عن استيائه حالما يتلقى نبأ الزيادة.

دعنا نحلل الحالة

تؤدي مراجعة أجور الكفاءة التي يعتمدها قسم العلوم السياسية إلى انزعاج الكثير من أفراده. حيث تدرك رئيسة قسم العلوم السياسة فشل «الإجراء المفصل»

في تزويدها بأساس منطقي كاف لشرح نتائج الكفاءة للأعضاء. ففي كل سنة يشتكي الكثير من الأعضاء من تصنيف الكفاءة التي حصلوا عليها. وتصنيف الكفاءة هو معدل النقاط الفردية التي يقدمها أعضاء اللجنة بشكل مستقل. وتعد نتيجة مراجعة أجور الكفاءة أمراً شكليا ولا سيما لرئيسة القسم في حال الدكتور لانس ريتشاردز وهو أحد علماء القسم البارزين.

يُظهر انتقاد رئيسة القسم لخطة الكفاءة حساسيتها الأخلاقية تجاه الأعضاء الذين يشتكون. وهي تدرك أن تصنيف الكفاءة الناتج عن المتوسط الحسابي لنقاط اللجنة مختلف عن تقويمها لذلك الأمر. أما بالنسبة لأعضاء اللجنة الذين يقومون بالتقويم، فتكون الثقة بهم قليلة نتيجة لاختلاف تقديراتهم المرتبطة بالإنجازات الخاصة للأعضاء. ولهذا السبب لا يكون تحديد الكفاءة عادلاً في كل النشاطات. ويؤدي التعارض إلى تصنيف كفاءة غير منسجم مع الإنجاز. وبذلك تكون ممارسة القسم غير منسجمة مع سياسة الجامعة في منح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة.

إن قيم القسم غير مفهومة من قبل الجميع. ولو كان هناك فهم مشترك من قبل الجميع لتلك النشاطات التي تعزز أهمية القسم بشكل كبير، لوُجد مقومون بارعون وجديرون بالثقة في حكمهم على الإنجازات. وتتطلب خطة القسم في الكفاءة أن يقدم الأعضاء قائمة بإنجازاتهم في السنة الماضية. ولكن الخطة لا تركز على نشاطات الأعضاء من وجهة نظر القسم. ولذلك يكون تركيز أعضاء اللجنة على النشاطات وتقويمهم لإنجازات أفراد القسم مرتكزاً على قيم شخصية.

وتشك رئيسة القسم بأن يؤدي الانحياز الشخصي إلى بعض التصنيفات غير العادلة. فهي تعتقد أن غرور الدكتور ريتشاردز قد يدفع زملائه لتخفيض قيمة إنجازاته. كما تعتقد أيضاً أن البعض قد يشعر بالغيرة من النقود الإضافية التي يكسبها الدكتور ريتشاردز عن طريق مبيعات كتبه والمراجعات التي يقوم بها لبعض

الكتب. وبشكل واضح. يجب على أعضاء اللجنة عدم منح تصنيف كفاءة للدكتور ريتشاردز على أساس شخصيته أو الدخل الإضافي. وإذا كانت رئيسة القسم محقة في توقعها، فهذا يعني عدم توفر معيار أخلاقي محدد بشكل واضح لدى أعضاء اللجنة لإنجاز هذه المهمة. كما أنهم لايعرفون كيفية تقويم إنجازات معينة ولا يدركون أن تصنيف الكفاءة يجب أن يرتكز على الإنجازات أكثر من العوامل الشخصية.

ويُعَدّ رئيس القسم هو المُفسر لسياسة الجامعة والمُنفذ لأخلاقيات القسم، ولذلك يقع على عاتقه توفير الانسجام بين خطة القسم وسياسة الجامعة. كما يتحمل رئيس القسم مسؤولية وضع معايير للسلوك الأخلاقي لدى تنفيذ أعمال القسم. وبدلاً من ذلك، ترى مارغريت إنغرام أن مهمتها تقتصر على حساب معدل النقاط التي تقدمها اللجنة. إن التشجيع الأخلاقي الذي تمارسه إنغرام يلقى اهمية كبيرة على قبول ما أسمته «القرار الجماعي» لأعضاء اللجنة أكثر من التأكيد على قيام أعضاء اللجنة بتقدير إنجازات الأعضاء بشكل أخلاقي من وجهة نظر القسم.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم و فكر ملياً كيف كنت ستتدبر هذا الوضع.

1- من الذي يمتلك مسؤولية أخلاقية في تحديد أجور الكفاءة؟ هل رئيسة القسم محقة من الناحية الأخلاقية في اعتمادها على معدل نقاط اللجنة كأساس لتصنيف كفاءة الأعضاء؟.

2- ما الخطوات التي ستتخذها لجعل خطة القسم للكفاءة منسجمة مع سياسة الجامعة؟ وما هي الإجراءات التي ستتخذها لتضمن أن خطة القسم للكفاءة تؤدي إلى منح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة ؟ فعلى سبيل المثال، هل ستعمل مع لجنة الكلية على تطوير توجه عام يقومون من خلاله بتقويم الإنجازات الفردية؟.

أرجوك ان تفكر

تشعر مارغريت إنفرام بالراحة في قبول القرار الجماعي أكثر من التأكيد على تقويمها الذاتي لكفاءة الأعضاء. وفي بعض الأحيان يقوم المديرون في كافة المستويات الجامعية بإحالة الأمور إلى اللجان. وتكون معلومات اللجنة ذات أهمية كبيرة إنْ تم استخدامها بشكل أخلاقي، كما تقدم وجهات نظر متنوعة تتعلق بالمشكلة يمكن أن تكون مفيدةً للمدير، إذ تعمل مشاورات اللجنة على منع الإقفال المبكر للمسألة. فمن المحتمل أن تضمن مشاورات اللجنة مناقشة شاملة للمسألة أكثر من قيام المدير باتخاذ قرار فردي أو التماس ردة فعل الأعضاء فقط.

يكون استخدام المديرين للجان في بعض الأحيان غير أخلاقي. ولا تستطيع اللجان إعتاق المديرين من مسؤولياتهم المحددة. ففي الحالة 3-3، لم تعتق إنفرام نفسها من مسؤولية القرار في أجور الكفاءة بقبولها القرار الجماعي للجنة. بل اعتمدت على المعدل الذي قدمته اللجنة كأساس في تصنيفها للكفاءة. ويعد ذلك خطيراً نظراً لاعتراف مارغريت إنفرام بعدم قدرتها على الدفاع عن تصنيفات الكفاءة التي قدمتها اللجنة وشرحتها. وتستبدل رئيسة القسم تقويمها الشخصي الذي بإمكانها شرحه بتقويم آخر غير قادرة على شرحه. وباستخدامها لتصنيفات الكفاءة التي قدمتها اللجنة تكون إنفرام قد ضحت بمصداقيتها. إنها لا تقوم بالمسؤولية المحددة لها فهي تتفادى المسؤولية، وبالتالي تظهر نقص الإدارة الأخلاقية.

غالباً ما يُظهر الاحتماء برأي الجماعة ضعفاً في الدور الأخلاقي. وقد يلجأ المديرون إلى اللجنة لدى مواجهتهم لقضايا صعبة ومهمة مثل تحديد كيفية تخفيض الميزانية أو كيفية منح زيادة في الراتب. ولاتعفي مشاركة الأعضاء في هذه القرارات المديرين من مسؤولياتهم. فعندما يستخدم رئيس القسم اللجنة لغرض غير أخلاقي يشعر الأعضاء بذلك. كما ستغضب تلك الممارسة معظم الأعضاء.

وضع النظرية قيد التطبيق

لقد علمنا من الحالة 3-3، أن مارغريت إنفرام تجد خطة القسم لتعويضات الكفاءة أمراً يصعب التعامل معه. وهي تتوقع أن يقوم بعض الأعضاء بالشكوى. كما تجد إنفرام صعوبة بالغة في تفسير نتيجة تقويم كفاءة لانس ريتشاردز وهو أحد أهم العلماء المنتجين في القسم. وفي حالة الدكتور ريتشاردز تشك رئيسة القسم أن يلجأ بعض أعضاء اللجنة إلى تقديم تصنيف ظالم ومتحيز. سنشاهد في الحالة 3-3، (ردة الفعل)، محادثة رئيسة القسم مع الدكتور ريتشاردز. انتبه إلى كيفية تحمل أو رفض رئيسة القسم لمسؤولية تقويم تعويضات الكفاءة.

الحالة 3-4، ردة الفعل

كما كان متوقعاً، يريد لانس ريتشاردز التكلم بشأن تصنيف كفاءته وزيادة راتبه. وعلى خلاف السنوات الماضية قام الدكتور ريتشاردز بأخذ موعد مسبق. أما في الماضي فقد كان يذهب لرؤية رئيسة القسم من أجل التعبير عن شكواه حال قراءته لرسالتها. لقد أخذ الدكتور ريتشاردز موعداً مع رئيسة القسم بعد أسبوع من إرسالها الرسالة التي تعلن فيها عن زيادة في الراتب. وتأمل إنفرام أن الوقت الإضافي سيجعل من المحادثة مع الدكتور لانس ريتشاردز أكثر ملاءمة. وبينما تنتظر إنفرام وصول الدكتور ريتشاردز، تقوم بمراجعة تقارير إنجازات الأعضاء والتأكد من حساباتها لتصنيفات الكفاءة. وقد كانت التصنيفات التي حصل عليها ريتشاردز من أعضاء اللجنة الخمس على النحو التالي: ثلاثة، صفر، واحد، واحد واحد، بحيث كان تصنيف كفاءته(1 .2). وتحاول رئيسة القسم مواساة نفسها عندما تفكر بعدم قدرته على الإطلاع على تقارير الإنجاز التي قدمها زملاؤه بحقه.

الاجتماع

كانت إنفرام غارقة في التفكير عندما قرع ريتشاردز الباب. وقبل أن يهم بالجلوس باشر بالحديث عن سبب زيارته. «حسناً»، أنا متأكد من أنك تعرفين سبب زيارتي. وأريد أن أعرف لماذا منحتني تزكية كفاءة منخفضة. ويأخذ ريتشاردز قلماً وورقة مما يظهر نيته في تسجيل إجابة رئيسة القسم.

إنغرام: «لانس، أنت تعلم ان التزكية هي نتيجة تقويم لجنة القسم للإنجازات. وهي لا تمثل تقويمي الشخصي لأدائك».

ريتشاردز: (يجيب بأسلوب فظ يظهر انزعاجه) : «لقد ناقشنا ذلك مسبقاً، إذ تبين السياسة بوضوح أن تصنيفات لجنة القسم استشارية فقط وأنتِ من يتخذ القرار النهائي فيما يتعلق بزيادة تعويضات كفاءة الأعضاء».

إنغرام : «أعلم ذلك، ولكن كمية النقود التي تلقاها القسم لزيادة الراتب قليلة جداً لدرجة انها لا تتطلب تعديلاً أساسياً في التزكية المُقدمة من اللجنة».

ريتشاردز : «وهل تقصدين أن الأمر يحتاج إلى تعديل أساسي لجعل تزكية تعويضات الكفاءة التي قدمتها اللجنة قريبة من التزكية التي ستمنحينني إياها».

إنغرام (تعدل جلستها في الكرسي): «لا تقوّلني ما لم أقله. وبدلاًمن ذلك، ربما يكون من المفيد أن تفكر بكيفية تلقي زملائك لك».

ريتشاردز: «إن الأمر لا يتعلق بالشخصية. فقد أمرت الإدارة بمنح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة، وسجل إنجازاتي يعبر عن ذاته. هل يمكنك أن تذكري بأن شخصاً آخر في هذا القسم قام بنشر كتاب في العام الماضي أو عمل كمحرر في جريدة تُعد رائدة و من افضل الجرائد في مجالنا".

إنغرام : «أفضل جريدة؟ هذا هو الموقف الذي اتكلم عنه. بصراحة، يمكنني الإدراك الآن لماذا لا يقوم زملاؤك بتقويم إنجازاتك كما تعتقد أنه يجب أن يكون».

ريتشاردز: «ماذا تقصدين ؟».

إنغرام: «حسناً، إنك تعزل نفسك عنهم وتتكبر عليهم، فنادراً ما تقوم بالاتصال مع زملائك. وبالتالي فإن زملاءك لايعرفونك ولايعلمون عن تمثيلك للفرع شيئاً».

ريتشاردز : «تمثيلي للفرع ! إن مقالاتي تنتشر في كل جريدة مهمة. كما أنني واحد من القلائل في هذا القسم الذين تلقى اعمالهم قبولاً وتقديراً في الفروع الأخرى. مَنْ غيري في هذا القسم ينشر في جرائد نقدية؟ إن باستطاعتهم أن يقرأوا مساهماتي في فرعنا».

إنغرام: «حسناً. هذا قد يفسر التقويم المتدني لإنجازاتك. فأنت تميل للنشر في جرائد محلية وعالمية لا يقرؤها الأعضاء في القسم. وأما فيما يتعلق ببحثك في العلوم السياسية فهو متشعب في جوهره، وبالتالي قد لا يدرك بعض زملائك أن عملك يسير في الاتجاه المطلوب».

ريتشاردز: «وهل تقصدين أنكم تعاقبونني لحصولي على شهرة كبيرة تتجاوز حدود فرعنا وتجعله ذا أهمية لواضعي النظريات وممارسي المهن في المجالات الأخرى ؟».

إنغرام: «من الصعب قول ذلك. فكما تعلم، يقوم أعضاء اللجنة بالتصويت دون ذكر الأسباب ودون ذكر أسمائهم. في الواقع إني أحاول مساعدتك على فهم الأسباب التي قد تكون موجودة لدى أعضاء لجنة القسم عند قيامهم بتصنيفات الكفاءة».

ريتشاردز: «وهل تعنين أنني إذا قمت بالنشر فقط في جرائد العلوم السياسية المطلوبة فسيمنحونني تقويماً أفضل؟».

إنغرام: «بالطبع، لا أستطيع أن أجزم بذلك. إني أحاول فقط مساعدتك على فهم العوامل التي قد تؤثر في تقويم اللجنة لكفاءة أدائك».

ريتشاردز: «نعم، إن أياً من العوامل التي ذكرت لم يتم تصنيفها كمعيار لتحديد كفاءة أداء الأعضاء. إن هذا غير عادل».

إنغرام: «لا تحمّل الموضوع أكثر مما يحتمل. فبعد أن قامت الإدارة المركزية باقتطاع بعض النقود لزيادة الترقية، يكون إجمالي الزيادة التي حصل عليها القسم هو (1.0 ٪) من أساس مجمل رواتبه. فهل تستحق هذه الكمية التافهة كل هذه العصبية ؟ إنك العضو ذو الدخل الأكبر في هذا القسم».

ريتشاردز (يتصرف بغضب أكثر): «ماذا؟ هل تخبرينني الآن أن الكفاءة يتم منحها بالاعتماد على مستوى الدخل الحالي ولسبب ما يجب ألا يلقى الأعضاء ذوو الرواتب العالية مكافأة على إنجازاتهم».

إنغـرام : «بالطبع لا، إنك تقـولني مـرة أخـرى مـا لم أقله. وأتمنى لو كـان باستطاعتي أن أعطي الجميع في هذا القسم زيادة كبيرة».

ريتشـاردز : «إنك تمزحين. فـأنت بالتـأكيد لا تعتقـدين أن الجميع لديه إنجـازات منافسة للسنة الماضية. كيف يمكنك الاعتقاد أن الجميع يستحق نفس الزيادة على الكفاءة ؟ أخرجي تقارير إنجازات الآخرين وانظري إذا كان تقرير أحدهم يضاهي تقريري للسنة الماضية».

إنغـرام : «أنت تعـرف أن ليس باسـتطاعـتي إطلاعك على تقـارير الإنجـاز التي قدمها الأعضاء الآخرون».

ريتشـاردز : «ليس لدي علم بذلك. فـقـد علمت في الأسـبوع الماضي أن سـيـاسـة الجامـعة تخـول موظفي الجامعـة برؤية كل الوثـائق التي تؤثر على مكانتهم ويعتـقد محاميَّ أن تقارير الإنجاز التي تستخدمينها لتحديد كفاءتي هي وثيقة يمكنني طلبها».

إنغرام (محاولةً عدم المبالغة في ردة فعلها عندما ذكر ريتشـاردز أنه اجتمع مع محامٍ) : «أعود وأذكرك أن هذا التصنيف ليس تصنيفي بل هو تصنيف اللجنة».

ريتشـاردز : «وأنا أعود وأذكرك أن سيـاسـة القسم توضح جيداً أن اللجنة تقدم النصيحة فقط وأنتِ من عليها القيام بالتزكيات لدى العميد».

إنغرام (تنتقل لإنهاء اللقاء): «إن هذا لا يقودنا إلى شيء. وأنت لا تحـاول أن تفهم انني آمل أن تفكر على الأقل فيمـا قلته لك. أرجوك أن تفكر بقلة المبلغ المخصص هذه السنة. فحتى لو حصلت على تصنيف كـفـاءة بمعدل (0.3) ثلاثة، فـإنك لن تحصل على زيادة كبيرة في الراتب. وأنا شخصياً، لا أستطيع التصديق بأنك تريد أن تنفق الكثير من الوقت والطاقة على أمر تافه كهذا».

دعنا نحلل الحالة

إن مـارغـريت إنغـرام غيـر راغبـة في المطالبـة بتـصنيف كفـاءة أداء الدكتـور ريتـشـاردز وفق تقـويمهـا الشـخـصي لإنجـازاته. وتلجـأ رئيـسـة القسم لتبني موقف

دفاعي في بداية المحادثة عندما يصرح الدكتور ريتشاردز أنه راغب بسماع سبب منحها له لتزكية كفاءة أداء منخفضة. وهو غير راغب بالسماح لها في تحويل المسؤولية إلى اللجنة. إن رئيسة القسم تحاول الدفاع عن نفسها عندما تقر بأن تقويمها الشخصي مختلف عن معدل اللجنة. ويمكن أن يعتمد الدكتور ريتشاردز في شكواه على هذه النقطة.

وتحاول رئيسة القسم تغيير الموضوع بالإشارة إلى أن زيادة الراتب صغيرة جداً ولا تستحق كل هذا الانزعاج. كما تقترح على الدكتور ريتشاردز ان يفكر ملياً في سبب إعطائه تصنيفات كفاءة أداء منخفضة من قبل زملائه. إن هذه الاستجابة تثير قضية أخرى يمكن للدكتور ريتشاردز ان يشتكي منها. فرئيسة القسم توحي بأن أعضاء اللجنة يعتمدون في مراجعتهم لأجور الكفاءة على معايير مختلفة عن تلك التي يجب اتباعها. وهذا اعتراف خطير كون الدكتورة إنفرام لا تملك دليلاً على ذلك. وإذا اكتشف الدكتور ريتشاردز أن رئيسة القسم تعتقد بأنه يتلقى تصنيفات كفاءة منخفضة لأسباب لاتتعلق بسجل إنجازاته، فيمكنه الاعتماد على ذلك لتقديم شكواه.

إن عدم قدرة رئيسة القسم على شرح تصنيفات كفاءة الأداء المنخفضة أو الدفاع عنها يجعلها تخوض في عرض أسباب أخرى محتملة أدت إلى تصرف اللجنة على هذا النحو. إذ تقترح إنفرام أن خيار ريتشاردز بعزل نفسه عن نشاط القسم جعل زملاءه لا يعرفون بتمثيله لفرعهم،. وهي توحي بأنه ينشر في جرائد لا يقرؤها الكثير من أعضاء القسم. ويعد هذا معيار كفاءة صحيح في حال اشترطت خطة القسم النشر في جرائد معينة دون غيرها. ويمكن اعتبار ميل الدكتور ريتشاردز لعزل نفسه عن النشاط كمعيار صحيح لكفاءة الأداء في حال فشله في المساهمة بأنواع نشاطات القسم المذكورة في خطة الكفاءة.

ويأتي التلميح الأخير عن ريتشاردز عندما توحي رئيسة القسم أن ليس عليه الانزعاج بشأن زيادة راتبه. فهو العضو الأكثر دخلاً في القسم. إن ذلك تحريف لسياسة الجامعة التي تقضي بمنح زيادة في الراتب على أساس الكفاءة فقط. وهو

أمر آخر يستطيع ريتشاردز أن يشتكي منه. على كل إن الكفاءة أمر نسبي، فمن المهم مقارنة إنجازات الدكتور ريتشاردز مع إنجازات زملائه. ولقد دُهشت رئيسة القسم عندما علمت باستشارة ريتشاردز لمحام وأن سياسة القسم قد تسمح له بمراجعة التقارير المقدمة من قبل أعضاء القسم فهي تعتقد أن تلك الوثائق سرية.

تعمد رئيسة القسم إلى إنهاء اللقاء من دون حل المسألة. ومن المحتمل أن تدفع هذه المحادثة بالدكتور ريتشاردز للقيام بتصرف آخر. ولم تقدم المحادثة أي أجوبة مقنعة على تساؤله الذي طرحه في البداية. كما أنه لم يتلق تفسيراً عن سبب منحه تصنيف كفاءة أداء منخفض من قبل رئيسة القسم. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي التعليقات الختامية لرئيسة القسم إلى زيادة غضب لانس. ومن المحتمل أن يشعر بالإساءة عندما يتم إخباره أنه لا يفهم الوضع وأن هذا أمر تافه.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف كنت ستدير المحادثة. راجع الحوار في الحالة 3-4. أياً من تعليقات رئيسة القسم كنت ستغير.

1- كيف ستظهر حساسيتك الأخلاقية تجاه قلق الدكتور ريتشاردز؟ ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه لانس ريتشاردز؟ وهل يحق له الارتياب بعملية مراجعة الكفاءة وتصنيف كفاءته؟.

2- هل ستأخذ على عاتقك مسؤولية تصنيف كفاءة الأداء؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي المعايير التي ستعرضها لدى حصول الدكتور ريتشاردز على تصنيف كفاءة وقدره (2.1)؟ وإذا كان الجواب كلا، كيف ستفسر النتيجة؟ وما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه لجنة القسم؟.

3- هل ستتخذ أي إجراء عقب المحادثة مع الدكتور ريتشاردز ؟ وهل ستنبه العميد إلى الأمر؟ وهل ستعمل مع أعضاء القسم على مراجعة خطة الكفاءة ؟ هل ستقوم في السنوات الماضية بجلسات توجيهية أو تقنيات توضيحية تحسن مصداقية أعضاء لجنة القسم؟ وهل ستتصل بالمستشار القانوني للجامعة ؟

دعنا نلخص

يوضح رؤساء الأقسام أخلاقيات القسم من خلال سلوكهم ومن خلال تشجيعهم للسلوك الأخلاقي لدى الآخرين. وتتطلب الإدارة الأخلاقية أن يتولى رؤساء الأقسام كامل المسؤولية تجاه واجباتهم المحددة دون إساءة استعمال نفوذ منصبهم. فعندما يتفادى رؤساء الأقسام مسؤولياتهم المحددة أو يصرفون النظر عنها، فإنهم يلحقون الأذى بمصداقيتهم الشخصية وبأخلاقيات القسم. ولكي يمارس رؤساء الأقسام إدارة أخلاقية يجب عليهم إظهار حساسية أخلاقية وممارسة حكم أخلاقي بالإضافة إلى تشجيع أخلاقي صحيح وإظهار دور أخلاقي قوي. ولتحديد أخلاقيات القسم، يجب على رؤساء الأقسام تشجيع نفس تلك العناصر النفسية في الآخرين.

ونقطة البداية المنطقية لرؤساء الأقسام الذين ينشدون تجديد أو إعادة تحديد أخلاقيات القسم هي القيام بتدقيق أخلاقياته القسم. إذ يفسح تدقيق الأخلاقيات المجال أمام رؤساء الأقسام للكشف عن سبب السلوك غير الأخلاقي وتحسين أخلاقيات القسم. ويمكن لرؤساء الأقسام تدقيق الأخلاقيات من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل ممارسات القسم منسجمة مع سياسة القسم وسياسة الجامعة؟.
- هل يتم تطبيق السياسات بشكلٍ متساوٍ على كل الحالات والأشخاص ؟.
- هل تقوم إدارة القسم بتفضيل مصلحة القسم على المكاسب الفردية؟.
- هل الإجراءات تدعم المسؤولية الفردية؟.
- هل تظهر الإجراءات احتراماً للأعضاء؟.
- هل تقوم سياسة القسم بحجب المعلومات المناسبة ومنعها بشكل انتقائي؟.
- هل يتلقى العمل الجديد تقديراً مناسباً؟.
- هل قيم القسم وقيم الجامعة مفهومة من قبل الجميع؟.

إن رؤساء الأقسام يستفيدون من وجود أخلاقيات محددة وواضحة. فعندما تكون حدود السلوك الأخلاقي مفهومة من قبل جميع أفراد القسم، فسيتصرف الأعضاء بشكل مهني وهذا بدوره سيسهل الإدارة الفعالة.

الجزء الثاني

العمل مع الكلية

يركز هذا الجزء على مهارات التواصل الشخصية التي يحتاجها رؤساء الأقسام للعمل بشكلٍ فعالٍ مع الكلية وهيئتها التدريسية. ولقد تم وصف المفاهيم النظرية والخطوط العامة للاتصال الفعال الموجودة في هذا الجزء وذلك بالترابط مع ثلاثٍ من أصعب المهام الأساسية لرؤساء الأقسام وهي: إدارة مناقشة الأداء، وإدارة الصراع، وإنجاز التغيير.

الفصل الرابع : إدارة مناقشة الأداء:

يقدم خططاً لتقويم أداء كلٍ من هيئة التدريس المثبتة وغير المثبتة.

الفصل الخامس : إدارة الصراع :

يتضمن معلومات من أجل جعل إدارة الصراع أكثر سهولةً وفعاليةً.

الفصل السادس : إنجاز التغيير:

يتضمن معلومات حول الشروط المسبقة الأساسية للتغيير ويصف خطط التواصل التي تساعد رؤساء الأقسام على إدارة التغيير بشكلٍ فعال.

4

إدارة مناقشة الأداء

مناقشة الأداء عملٌ هامٌ. وقد تكون مزعجة بالنسبة للعديد من رؤساء الأقسام. ففي أغلب الأحيان تتضمن سياسة الجامعة تقويم الأداء لهيئة التدريس غير المثبتة التي تسعى إلى التثبيت. والهدف من هذه التقويمات هو إعطاء هيئة التدريس غير المثبتة الإرشادات المناسبة، وتوضيح مدى مطابقة إنجازاتهم لمعايير الترقية والتثبيت الخاصة بالقسم الجامعي والمؤسسة.

يقوم رؤساء الأقسام بإدارة التقويمات الأساسية للأداء لجميع أفراد الهيئة وذلك بهدف تسهيل التقدم المهني لأفرادها الهيئة. ولكن منهم من يقوم بدعم الهدف المطلوب من أجل التقويم الأساسي للإنجاز، وبذلك تكون مهمة المواجهة المباشرة مع أفراد الهيئة هي تقويم إنجاز الفرد التي هي مواجهة صعبة وغير مريحة.

ويجد رؤساء الأقسام صعوبةً عند قيامهم بتقويم الأداء وذلك لسببين:

الأول، أنهم ينتقدون زملائهم في الهيئة ولهذا تكون إدارة جلسات مناقشة الأداء أكثر صعوبة بالنسبة لرؤساء الأقسام الذين تمت ترقيتهم من داخل مؤسساتهم. فيمكن لرئيس القسم أن يفكر: «ولكننا بدأنا هنا معاً، كيف يمكنني ان انتقد زميلي؟ لقد كان دائماً داعماً لي».

الثاني، هناك خوفٌ فطري من مواجهة هذا الفهم الذي يظهر بشكلٍ خاص لدى رؤساء الأقسام الذين ينظرون إلى تقويم الإنجاز على أنه طريقة يجب عليهم من خلالها نقل الأخبار السيئة. بينما يجد الآخرون تقويم الإنجاز عملاً سهلاً وممتعاً في الحالات التي لا تحتاج الهيئة فيها لأن تبرهن على إنجازاتها ولكنهم يكرهون الطريقة التي يتم فيها إخبار زملائهم بأن أداءهم غير متطابق مع توقعات الإنجاز. ويتوقع رؤساء الأقسام في أغلب الأحيان أن الهيئة ستصبح في موقف دفاعي ومن المحتمل أن يؤدي هذا الوضع إلى مواجهة صعبة.

الغاية

الهدف الأول من هذا الفصل هو تحديد كيفية تلقي رؤساء الأقسام لمهمة جلسات إدارة مناقشة الأداء. يجب على رؤساء الأقسام اعتبار مناقشة الإنجاز فرصة ملائمة لأنها تؤدي إلى فوائد ملموسة لهم ولأفراد الهيئة وللقسم. عندما يغير رؤساء الأقسام طريقة فهمهم بشكل يتناسب مع معايير تقويم الإنجاز فسوف يرتاحون بجلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه. والهدف الثاني هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال المحددة من أجل جلسات مناقشة الأداء أثناء المواجهة. ويمكن لهذه الخطط مساعدة رؤساء الأقسام كي يكونوا منسجمين وفعالين في تحقيق مسؤولياتهم في تقويم الإنجاز.

تحديد المهمة

إن عبارة مناقشة الإنجاز مناسبة أكثر من تقويم الإنجاز لأنها تصف دور رئيس القسم الإيجابي. وفكرة تدريب الهيئة تجعل رؤساء الأقسام الذين يخافون من مهمة نقد الأداء أكثر ارتياحاً. فتحويل دور رئيس القسم من حاكمٍ إلى مُدرب يجعل مهمة جلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه مع أفراد الهيئة مريحة أكثر بالنسبة للجميع. فهي تتضمن عناصر إيجابية بالإضافة الى عناصرها السلبية.

وفي أغلب الأحيان يركز رؤساء الأقسام على ما يحتاجونه لتطوير الأقسام وهذا يجعل عملية المناقشة أكثر صعوبةً.

إن مناقشة الأداء تدعم الأعمال الفعالة وتُقدم اقتراحات من أجل تحسينات إضافية. فهي تُزود رؤساء الأقسام بوسائل مساعدة لتحسين إنجازات الهيئة ويمكن لرؤساء الأقسام من خلالها تمهيد الطريق لنجاح جدول الأعمال،كما أنها تزود رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة بتنظيمٍ فعال لتسهيل مهمة التوقعات الوظيفية وذلك عن طريق تزويد القسم بفرص مناسبة لدعم التوقعات المحددة.

علاوةً على ذلك، فهي تقدم فرصة مناسبة لتوضيح معايير وتوقعات الترقية والتثبيت. فعندما تفهم هيئة التدريس توقعات الإنجاز وحدود الدعم التي يقدمها القسم فسوف يصبح أعضاؤها قادرين على دعم تقدمهم باتجاه الترقية والتثبيت بشكل أفضل. وهذا يفيد في التخفيف من الشكاوى لأن عضو الهيئة لايرغب بتقديم تظلّم عندما يكون منسجماً مع فهمه لتوقعات الإنجاز.

تخلق مناقشة الأداء أيضاً فرصةً مناسبةً لرؤساء الأقسام كي يعززوا مصداقيتهم مع أفراد الهيئة إذ ليس هناك مهمة أخرى تقدم وسائل مساعدة لإظهار الثقة والدعم والإهتمام بمصلحة الهيئة أفضل من مهمة مناقشة الإنجاز.

يمكن لرؤساء الأقسام إظهار رغبتهم الحقيقية في الإطلاع على نجاح الهيئة من خلال مناقشة الأداء. ويمكنهم المساعدة على ترسيخ بيئة سليمة في القسم تتسم بتواصل نزيه وصريح. لقد تم تحضير جلسة تداول الإنجاز بشكلٍ مناسب لفتح طرق التواصل بطريقة بناءة وعندما يقوم رؤساء الأقسام والأعضاء بالمشاركة في مناقشات مهنية وصريحة متعلقة بإنجاز الأعضاء، تتكون بينهم علاقة مهنية تسمح لهم بمناقشة القضايا الكبرى.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

لسوء الحظ فإن هذه الفوائد لا يتم ضمانها فقط من خلال جلسات مناقشة الأداء أو الخوض فيها، إذ يجب على رؤساء الأقسام معرفة كيفية إدارة جلسات تقويم الإنجاز، وبذلك يحققون نتيجة بناءة. إن النصائح التالية (هيفرسن،1994 1995) ستساعد رؤساء الأقسام على جعل تقويم الإنجاز نشاطاً فعالاً وبنّاءً.

تجعل مناقشة الإنجاز نشاطاً مستمراً على مدار السنة

إذا كان تقويم الإنجاز نشاطاً مستمراً على مدار السنة فسيتمكن رؤساء الأقسام من تخفيف القلق الذي يظهر عادةً أثناء جلسة تقويم الإنجاز الأساسية السنوية

فبقدر ما يسمع أعضاء الهيئة ملاحظات تقويم فعالة فيما يتعلق بإنجازهم بقدر ما يصبح قلقهم حول تقويم إنجازهم أقل. ولا يضطر رؤساء الأقسام لانتظار جلسة تقويم الإنجاز السنوية من أجل تقديم ملاحظة لتقويم عمل الهيئة.

تصور كم سيكون مريحاً لكلٍ من رئيس القسم وعضو الهيئة عندما تتركز تعليقات التقويم على مساعدة هذا العضو لكي ينجح.

إن زيادة التقويم وتكراره تمكّن رئيس القسم من حفظ تقويم الإنجاز في إطار تعليمي، لأنه من الصعوبة بمكان فصل وظيفة الحكم أو النقد إذا قام رئيس القسم بدعوة الهيئة إلى عقد جلسة التقويم الأساسية مرة في كل سنة، إنه الوقت الوحيد الذي يسمعون فيه التعليقات حول تقويم إنجازاتهم.

تقدم التقويمات الرسمية وغير الرسمية لأداء العمل

لايحتاج رؤساء الأقسام لتنظيم برنامج أساسي للاجتماع وتقديم تعليقات حول ما الذي يجري بشكلٍ سليم أو ما الذي يمكن تعديله بشكلٍ مختلف.

وكمدرسين، فإننا نعلم أن تعليقات التقويم تكون ذات معنى أكبر إذا تم تقديمها ضمن نطاق النشاط الذي تمت معاينته.

يمكن لأحد رؤساء الأقسام أن يكون فخوراً بشكلٍ واضحٍ بمهارات التنظيم الخاصة به، فهو يقول «لدي ملف لكل عضوٍ في الهيئة. وكلما لاحظت إنجازاً مميزاً لأحد الأعضاء مثل مقالات منشورة حديثاً، أسجلها كملاحظاتٍ في ملف هذا العضو. وبذلك سوف أكون متأكداً من التقويم عند القيام بالتعليق عليه خلال جلسة تقويم الإنجاز السنوي». نادراً ما يكون المديح المؤجل فعالاً، وبنفس الطريقة تكون الاقتراحات البناءة من أجل تحسين الإنجاز ذات تأثير أقل إذا قام رئيس القسم بالاحتفاظ بها حتى جلسة تقويم الإنجاز السنوية.

تحتاج الهيئة إلى تعليقات التقويم الرسمية وغير الرسمية حول إنجازاتها.

وإذا احتفظ رئيس القسم بجميع التعليقات غير الرسمية حتى موعد الاجتماع السنوي فسيفقد فرصاً لتقويمات الإنجاز المتواصلة والداعمة التي تسهل تطور الهيئة. كما يمكن لتعليقات التقويم التي احتفظ بها رئيس القسم، أن تكون ذات تأثير كلما تم اتخاذها.

يتبين من خلال زيارة فريق منح الثقة للقسم أن رؤساء الأقسام غير بعيدين عن أداء واجبهم، لقد كان رئيس القسم وأعضاء الهيئة يجتمعون مع فريق منح الثقة ولقد خسر القسم العديد من الأعمال ويحتاج لبحث في إمكانية تقديم برنامج مميز مع أعضاء الهيئة الباقين. كان النقاش صريحاً وبناءً، ففي إحدى النقاط أوضح رئيس القسم شاكياً «لو كان لدينا شخصٌ ما مؤهلٌ لتدريس منهاج الطرق الأساسية». وكان هناك عضو غير مثبت في الهيئة يقوم بتدريس هذا المنهاج وهو أصغر الأعضاء في الهيئة وقد وافق هذا الشخص على المهمة لمساعدة القسم. تخيل ما هو إحساسه لدى سماعه تعليق رئيس القسم أمام جميع الزملاء في الهيئة وأمام أفراد فريق منح الثقة.

لقد قدّر رئيس القسم الجهود التي قام بها عضو الهيئة الجديد لتغطية المنهاج الذي يحتاج إلى تحضير إضافي لأنه كان سطحياً بالنسبة لخبرة أعضاء الهيئة وفي الواقع قد يقوم رئيس القسم بمكافأة هذا العضو في تقويم الكفاءة القادمة وذلك تقديراً لمساهمته الفعالة وكرمه تجاه القسم، لكنه بنفس الوقت أعطى فريق منح الثقة دلالة سلبية على إنجازاته.

على الرؤساء أن يفهموا أنّ تعليقات التقويم الرسمية وغير الرسمية تؤخذ بعين الإعتبار.

تجعل توقعات الإنجاز واضحة

يجب على رؤساء الأقسام التأكيد على فهم أفراد الهيئة لتوقعات إنجاز العمل قبل تقويمه ويمكن لمعايير الجامعة الخاصة بالتثبيت أن تطلب سجلاً للبحث الذي

تمت معاينته من قبل اللجنة الفاحصة. وعلى مستوى القسم يجب على رئيس القسم مساعدة الهيئة على ترجمة هذا المعيار الشامل إلى نشاط ذي معنى. فبالنسبة لهيئة الموسيقى يمكن للجنة الاختبار أن تطلب ملاحظات الإنجاز، وبالنسبة إلى كلية البث الإذاعي والتلفزيوني يمكن أن تطلب اختيار محطة تلفزيون محلية من أجل البث على الهواء مباشرة، وبالنسبة إلى كلية الفنون والتصميم يمكن أن تطلب معيار العمل الذي تم قبوله من قبل لجنة تحكيم العروض المحلية. ومن المحتمل أن تصبح هيئة التدريس محبطة وفاشلة في حال عدم معرفتها لتوقعات الإنجاز التي يجب التطابق معها. هناك نقطة هامة لفهم توقعات الإنجاز وهي دراسة التناسق الذي تحتاجه الهيئة لحماية واجباتها المحددة والمتنوعة.

كما يمكن لرئيس القسم، من خلال جلسات تداول الإنجاز وجهاً لوجه أن يؤكد أنّ الهيئة تفهم توقعات الإنجاز وتفهم ما هو الأفضل من أجل استثمار وقتهم.

تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة

تكون مناقشة الأداء أكثر فعالية إذا كانت الملاحظات التقويمية وأهداف الأداء محددة ومرنة. ويجب عليك تجنب مثل هذه التعليقات:

أ- «أنت لا تأبه بالقسم».

ب- «يجب أن تعمل بجد أكثر في التدريس».

إن هذه التعابير لاتحدد أهداف الأداء التي يجب على العضو إنجازها إذ يمكن للعضو أن يهتم بشكل أكبر بالقسم ويعمل بجد أكثر في التدريس، لكن علاقته تبقى أقل من المطلوب وتُعد التعليقات التالية أكثر فائدة لأنها تقترح أهداف أداء محددة ومرنة :

أ- قد تشارك في التحكم بالقسم عن طريق حضور اجتماعات القسم والعمل. وتكون المشاركة على الأقل في لجنة واحدة كلّ سنة».

ب- «حضر ووزع مخططاً بالمقرر في بداية الفصل يوضح للطلبة أهداف المقرر ومعايير التصحيح».

إن هذه التعابير تخبر الأعضاء بالمهام المحددة التي تُظهر اهتمامهم الكبير بالقسم أو عملهم المجد في التدريس. ويخسر رؤساء الأقسام الهدف من مناقشة فعالة للأداء عندما يختمون الجلسة بالأفكار التالية :

أ- «هو يعلم أنني لست راضياً عن عمله».

ب- «لقد أوضحت بشكل جيد أن الأمور يجب أن تتغير وإلا لن تحصل على التثبيت».

ومن المهم للأعضاء إدراك ما الذي يجب عليهم فعله بدقة أكثر من إدراكهم فقط أنّ رئيس القسم غير مسرور أو أنهم يخسرون بطريقة ما معيار الترقية والتثبيت. ولن يستطيعوا تحسين أداء عملهم إلا إذا فهموا بدقة ما المتوقع منهم وكيف يستجيبون لمعايير الأداء.

تركز تعليقات التقويم على أداء الشخص وليس على شخصيته

هناك اختلاف هام بين الحالتين اللتين تم تقديمهما من قبل رؤساء الأقسام خلال تقويم الهيئة:

أ- «أنت عديم الإحساس تجاه الطلاب».

ب- «إن الطلاب يستجيبون بشكل أفضل إلى المدرسين الذين يراقبون تقدمهم عن كثب ويقومون بتغذية راجعة متكررة فيما يتعلق بإنجازهم الجامعي».

الحالة الأولى تعرض تعليقاً شخصياً ومن المحتمل في هذه الحالة جعل أفراد الهيئة في حالة دفاع، كما أنها لا تساعدهم على معرفة كيفية معالجة الإنجاز غيرالمقبول.

الحالة الثانية موجهة إلى مواصفات الإنجاز لا إلى شخصية العضو. وعلاوة على ذلك، يعتقد رئيس القسم في هذه الحالة بأن لدى عضو الهيئة المقدرة على تحسين نتيجة الإنجاز. في هذه الحالة يكون عضو الهيئة في حالة دفاع أقل، ومن المحتمل قيامه بتحقيق تغييرات إيجابية.

تربط تعليقات التقويم بأمثلة

من المهم أن تكون معايير التقويم واضحة وملائمة كي يفهم الأعضاء ما الذي يجب عليهم فعله. تذكر المزحة المألوفة عندما كان عضوان يتكلمان مع بعضهما بشأن توقعاتهما للتثبيت وقال أحدهما للآخر «أعلم بأنك حصلت على تقديرات ممتازة كباحث ولك قائمة هامة من المنشورات وأنك عملت في كل اللجان الهامة في الجامعة، ولكن هل أنت متأكد أن العميد يحبك ؟». وتوضح هذه المزحة لماذا يجب أن تكون المعايير المرتبطة بتقويم الأداء واضحة. فإذا كانت المعايير غير واضحة، فسيشعر الأعضاء بالإحباط لأنهم لن يكونوا متأكدين من معايير النجاح. وهذا ينتج مناخاً غير سليم في القسم، كما أنه يقلل من ثقة الأعضاء في مقدرة رئيسه على معرفة معايير الترقية والتثبيت وشرحها.

ومن المهم أن يقوم رؤساء الأقسام بتطبيق المعايير بشكل مناسب على كل الأعضاء. فلكي يكون لدى الأعضاء وصف متشابه للعمل، لا بد من تطبيق المعايير بشكل مناسب على كل الأعضاء. فإذا كانت الفعالية التعليمية تعتبر أساسية جداً للاقتراح الإيجابي للتثبيت، فإنها لا تُعد أقل أهمية من نجاح العضو في ضمان منح وموارد خارجية. ويفقد رؤساء الأقسام مصداقيتهم لدى الأعضاء عندما يكون لديهم تحيّز أو يطبقون المعايير بشكل غير مناسب على الأعضاء. وهذا لا يعني أنهم غير قادرين على تغيير معايير الأداء، إذ أن القسم الذي ينشد إحياء النوعية التعليمية في المستوى الجامعي لغير الخريجين ربما يكون عليه تغيير المعايير المستخدمة لتقويم الفعالية التعليمية. إذ يجب على رئيس القسم أن يتصل ويطبق التغييرات بشكل واضح و منسجم على كل الأعضاء.

تدمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف

يجب على الهيئة أن تشارك في تقويم إنجازاتها وبيئة أهدافها فقد يُسأل رئيس القسم عن أفراد الهيئة ويُطلب منه تقديم بيان مكتوب حول أهدافهم في جلسة التقويم.

إن البيان الكتابي الخاص بهدف أفراد الهيئة يجعل رئيس القسم على دراية فيما إذا كان هذا الشخص يفهم توقعات إنجاز العمل أم لا، ويمكن لرؤساء الأقسام أيضاً أن يطلبوامن الهيئة تحضير تقويمات شخصية كتابية حول الإنجازات.

توضح هذه الممارسة ما إذا كانت الهيئة قادرة على تحديد إنجازاتها المناسبة لمعايير الترقية والتثبيت أم لا.

ويجد معظم رؤساء الأقسام أن من السهولة تقديم تعليق على مواضيع تم تقديمها بشكلٍ أولي من قبل أعضاء الهيئة فذلك يسمح للهيئة بأن تكون قادرةً بشكل أكبر على التحكم بتقدمها المهني. كما يساعدها على فهم توقعات الإنجاز وتمكّن رئيس القسم من التأكد أن لدى الهيئة خطة حقيقية وفعالة من اجل إنجاز أهداف العمل.

تقدم اقتراحات من أجل التطوير

لا يقوم رئيس القسم في جلسة مناقشة الإنجاز الفعالة، فقط بتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين بل يقدم اقتراحاتٍ حول كيفية نجاح عضو الهيئة.

ربما كانت مثل هذه العبارات «هل حاولت...» أو «ماذا سيحصل إذا...» مطلوبة وذلك لكي تتحول جلسة تداول الإنجاز من التقويم إلى العلاج.

إفترض أن احد أعضاء الهيئة يتلقى تعليقات حول معدلات منخفضة للطلاب بسبب عدم وضوح معايير التصحيح وإنصافه.

هذه البيانات يمكن أن تحث رئيس القسم على إظهار التعليقات التالية:

أ- «يجب عليك أن تشرح نظام التصحيح للطلاب».

ب- «كن متأكداً أن الطلاب يفهمون معايير تحديد الدرجات».

جـ- «كيف ستخبر الطلاب بمعايير التصحيح الخاصة بالمنهاج».

واعتماداً على أجوبة أعضاء الهيئة قد يضيف رئيس القسم: «هل هناك طرق أخرى وأوقات مناسبة قد تعيد أو تؤكد هذه المعلومات؟».

يُظهر التعليق الأول أن المدرس لم يشرح معيار التصحيح وهذا التعليق سيؤدي إلى استجابة أكثر دفاعية من قبل العضو.

يُظهر التعليق الثاني أن رئيس القسم يعتقد بأن المدرس لم يخبر الطلاب بمعايير التصحيح ولكن المعلومات غير واضحة. هذه الحالة لا تضع المسؤولية بشكل كامل على المدرس بل تساعده على معالجة الوضع.

يبدأ التعليق الثالث بسؤال أعضاء الهيئة أن يصفوا الممارسة الحالية.

هذه التعليقات تسمح لرئيس القسم بالانسجام مع الاقتراحات المحددة المناسبة للوضع. وهي تعليقات فعالة تُظهر الاهتمام الحقيقي لرئيس القسم لضمان نجاح المدرسين.

إن رؤساء الأقسام بحاجة لملاحظة مدى استجابة أفراد الهيئة خلال جلسات مناقشة الإنجاز. هل يفهم أعضاء الهيئة ما تم اقتراحه؟ هل يظهرون شكوكاً حول الاقتراحات؟ هل يتعهدون بمحاولة اتباع طرق بديلة أخرى؟ إن الأجوبة على هذه الأسئلة وما يماثلها تجعل رئيس القسم على معرفة ما إذا كان أعضاء الهيئة يقبلون ويفهمون اقتراحات التطوير ولن يتم تحسين إنجاز العمل ما لم يفهم أعضاء الهيئة ما عليهم فعله أو الموافقة عليه لإنجاز الاقتراحات.

تحدد إطاراً زمنياً من أجل تحقيق الأهداف

يجب تحديد وقت معين لمعاينة التقدم. إن تنظيم الوقت يحدد توقعاً لتداول الإنجاز بشكل متواصل ويساعد في الحفاظ على تقويم الإنجاز بأسلوب تعليمي. إن سياسة الجامعة التي تطلب من رئيس القسم القيام بتقويم إنجاز الهيئة كل ربيع لا تمنعه من المشاركة في الاجتماعات الأخرى في السنة للاطلاع على مدى تقدم المواصفات المحددة لهذا الإنجاز.

على سبيل المثال، إذا وجد عضو جديد في الهيئة صعوبة في الحصول على معدلات طلابية مقبولة في التدريس. يستطيع رئيس القسم عندها أن يحدد إجتماعاً لمناقشة أحدث وضع لمعدلات الطلاب في نهاية كل فصل.

تدرك الإنجازات الإيجابية وتكافؤها

معظم رؤساء الأقسام يدركون أهمية مكافأة الأعضاء عندما يحققون شروط توقعات الأداء. وبالرغم من الإحساس المنطقي والبديهي لهذا الأمر، فليس من السهل أن يدرك رؤساء الأقسام دائماً ويكافئوا الإنجازات الإيجابية. فبالرغم من أن العضو قد يستجيب لكل توقعات الأداء إلا أنه قد يُقوَّم حول المعدل أو أقل منه وذلك عندما تتم مقارنة إنتاجيته بالإنتاجية السنوية لزملائه. ويكون الأمر صعباً بوجه خاص عندما يؤدي ضغط الميزانية إلى منح مكافآت لا تتناسب مع تكاليف المعيشة. في حالات كهذه، يمكن أن يكون أداء العضو جديراً بالمكافأة ومع ذلك لا تتم مكافأته. ويجد رؤساء الأقسام في بعض الأحيان صعوبةً في مكافأة الإنجازات الإيجابية ضمن الخطة الجامعية المحددة. إذ تقتضي بعض الخطط أن تكون المكافأة مبلغاً موحداً للجميع دون استثناء، في حين تقترح الخطط الأخرى أن يتم توزيعها حسب الكفاءة وفي بعض الأحيان تتطلب الخطة الجامعية للمكافآت أن يتم الدمج بين الخطط السابقة، ففي الجامعات التي تعتمد معيار الكفاءة هناك طريقتان للتوزيع، طريقة الكمية الثابتة من النقود وطريقة النسبة المئوية من أساس الراتب.

وبغض النظر عن الآراء المؤيدة والمعارضة لكل طريقة، فإن كل طريقة تستخدم لتوزيع النقود ستكون ظالمة لفئة معينة من الأعضاء. إذ يستفيد من حصص الكمية الثابتة أولئك الأعضاء ذوو الرواتب المنخفضة في حين أن الزيادة الموزعة كنسبة مئوية على أساس الراتب ستفيد ذوي الرواتب المرتفعة، وعندما لا تقوم سياسة الجامعة المتعلقة بتوزيع زيادة الرواتب و بمكافأة الإنجازات الفردية، فستقدم مناقشة الأداء لرئيس القسم تقنية تسمح له باستعمال الإدراك الفردي والخاص في ذلك. وإن المكافأة الأساسية الناتجة عن أسلوب التدريب على إدارة جلسات مناقشة الأداء وجهاً لوجه هي التقدم المهني الذاتي للعضو.

ويكون من الصعب مكافأة الإنجازات الإيجابية عندما تستجيب الجامعة لضغط ظروف خارجية. فعلى سبيل المثال، إن الضغوط المتزايدة لجعل التعليم العالي مسؤولاً عن النوعية التعليمية قد أدت إلى مبادرات تقويميّة ملزمة وتقارير عن الإنتاجية ودراسات عن عمل الأعضاء، واستبيانات عن مسؤوليات ودور الأعضاء بالإضافة إلى التوثيقات الأخرى لجهودهم ولفعاليتهم إذ يقوم عدد متزايد من الأعضاء بقضاء ساعات طويلة في تصميم وإنجاز معايير التقويم أو الاستجابة للاستبيانات الملقاة على عاتقهم والتي لا يتم ضمها إلى النظام الحالي للمكافآت. بالإضافة إلى أن الوقت الذي ينفق على تلك النشاطات يبعد الأعضاء عن توقعات الأداء التي يتم على أساسها إدراكهم و مكافأتهم، وبالتالي تتم معاقبة بعض الأعضاء عن طريق إشراكهم في مبادرات جامعية كهذه. ومن خلال مناقشة الأداء يستطيع رؤساء الأقسام تقويم عمل الأعضاء تماماً كتقويم إنجازاتهم.

وضع النظرية قيد التطبيق

سوف تؤدي الخطط المقترحة الخاصة بجلسات مناقشة الأداء إلى شعور جيد بالنسبة للعديد من رؤساء الأقسام.

فعلى المستوى الفكري. يعتقد معظم رؤساء الأقسام أن فوائد هذه الطريقة هي القيام بربط الملاحظات بأمثلة محددة أو بجعل أهداف الإنجاز محددة وفعالة وهناك أمر هام وهو وضع هذه الملاحظات قيد التطبيق.

في الحالة 4-1، المتميز أو البسيط، يساعد رؤساء الأقسام الأعضاء ذوي النية الحسنة على تعزيز نشاطات الإنجاز لتتطابق مع معايير المؤسسة من أجل الترقية والتثبيت. ويواجه رئيس القسم في هذه الحالة مهمة عكس الاتجاه في نشاطات الإنجاز وهي مغامرة كبيرة بالنسبة لأفراد الهيئة. ضع نفسك في مكان موجه الموسيقى في الكلية عندما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 4-1 المتميز أو البسيط

خلفية الأحداث

منذ سنتين مضتا، قام موجه الموسيقى ـ بتفويض من الكلية ـ بتعيين عازف مزمار موهوب، آيفور برايور، لكي ينضم إلى الهيئة الموسيقية، وذلك لتأسيس كلية موسيقى ذات إنجاز قوي. واعتبر الموجه أن هذا توظيف هام. إن تعيين الأستاذ برايور قد شَغَل فراغاً في فرقة خماسية آلات النفخ في الكلية، وهي مجموعة تتمتع بشهرة عالمية. كان العميد قلقاً حول تقديم طلب الأستاذ برايور، لأنه يعرف قوانين الجامعة.

بعد أسابيع من المناقشة الحادة قام الموجه بإقناع العميد بقبول خبرة برايور الواسعة كموسيقي محترف على أساس أنها مساوية لدرجات التخرج المطلوبة، لكي يحسّن من أجره.

وخلال السنتين الأوليتين، حاول برايور أن يكسب دعم الأعضاء الآخرين في الفرقة الخماسية على أساس أنه موسيقي موهوب. إضافة إلى أنه أظهر خبرة كبيرة في جهوده لتعزيز سمعة الفرقة.

لقد تحمل الأستاذ برايور مسؤولية الفرقة في رحلة لمدة شهر إلى أوربا خلال الفصل الماضي. وإن وجوده كعضو ضمن فرقة الأوركسترا السمفونية قد حافظ على برنامج إنجاز دقيق، ولقد اثبت انه أكثر فعالية من اي شخص سابق.

المشكلة

لسوء الحظ، فإن الأستاذ برايور لم يعط انتباهه للإنجاز خلال السنتين الماضين، وقد تلقى موجه الموسيقى عدداً كبيراً من الشكاوى، فالطلاب يشتكون من صعوبة مقابلته، ومن الصعب أن تجده في مكتبه خلال ساعات عمله، حتى عند تحديد موعد معه. وتوحي بعض الشكاوى بأنه لا يحضّر دروسه بشكل جيد. كما يشتكون من عدم وجود مقرر مكتوب للمنهاج و أن أساس التصحيح غير واضح عنده. ولقد بقي ثلاثة طلاب فقط من أصل ستة سجلوا في تعليم العزف على المزمار. لقد سمع الموجه شكاوى هذه المجموعة وهي أن الأستاذ برايور في أغلب الأحيان يلغي مواعيد الدروس دون إبلاغٍ مسبق.

عندما كلف الموجه الموسيقي الأستاذَ برايور ليدرس في صفٍ نظري يحتوي على عدد كبيرٍ من الطلاب احتج برايور على ذلك متخذاً من برنامج سفره ذريعة كونه ملتزماً مع الفرقة الخماسية.

وبعد اجتماعاتٍ عديدةٍ حول ذلك الموضوع، تم تكليف عضو آخر للتدريس بدلاً منه. يعتقد الأستاذ برايور أن عليه المشاركة فقط في تعليم مجموعة صغيرة من الطلاب أو التعليم المحصور بشخصٍ واحد الذي يمكن أن يتناسب مع برنامج إنجازه.

إن إنجاز الأستاذ برايور في مجال خدمة الجامعة و الكلية يفتقر إلى الإلتزام والجهد. فقد وافق على مهام اللجنة طواعيةً ولكنه فشل في القيام بدورٍ فعال. كما لاحظ الآخرون موقفه المهمل تجاه جميع مهام اللجنة.

الأستاذ برايور هو ممثل الكلية الوحيد في مجلس الشورى، لكن العميد أظهر خيبة أمله لأن الكلية اختارته ممثلاً ولم يحضر سوى اجتماع واحد فقط من ستة اجتماعات تم عقدها خلال الفصل الماضي.

الوضع الراهن

إن سياسة الجامعة تطلب من الموجه إجراء اجتماع مرة واحدة على الأقل كل سنة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين للإطلاع على تقدمهم باتجاه التوافق مع معايير الترقية والتثبيت ويجب أن يكون الاجتماع موثقا بكل بنوده في سجلات مكتوبة.

في السنة الماضية اختار الموجه أن يقوم بتوجيه نقد بسيط للأستاذ برايور حول طريقة تدريسه وعمله، لأن الموجه يعتقد بأن برايور يحتاج سنة واحدة لكي يصبح متأقلماً مع الكلية والجامعة وكان الموجه على وشك القيام بالاجتماع السنوي الثاني مع الأستاذ برايور. وهو يعلم أن لدى الأستاذ برايور متسعاً من الوقت لأن يطلع على مبادئ التدريس والعمل لوظيفته.

بينما يدرك الموجه الفائدة الكبيرة المستمدة من سجل إنجازٍ قوي للأستاذ برايو. ويعلم الموجه أيضاً أنه من دون توثيق التدريس الفعال والعمل لن يكون الأستاذ برايور قادراً على إحراز الترقية والتثبيت في الجامعة.

علاوةً على ذلك، يعلم الموجه أنه إذا لم يكن الأستاذ برايور مؤهلاً للترقية والتثبيت فلن تكون الكلية قادرة على إقناع العميد بتعيين أي شخص يهتم بالأداء. ويقوم الموجه بالتحضير لجلسة التقويم السنوية الثانية مع الأستاذ برايور.

دعنا نحلل الحالة

إن الأستاذ برايور قادر على دعم تعهد الكلية بتأسيس هيئة تدريس قوية. فإنجازاته في مجال الموسيقى كثيرة يحتذى بها. ويفضل موجه كلية الموسيقى الاحتفاظ به لأنه من الصعب إقناع العميد باستخدام موسيقي محترف. وفي

الوقت. نفسه يعلم الموجه أن برايور سوف يضمن التثبيت والترقية إذا قام بإظهار فعاليته كأستاذ وقام بالأعمال المحددة له بشكل جدي. إن مسؤولية الموجه تجاه برايور هي إيضاح توقعات الإنجاز من أجل الترقية والتثبيت ومساعدته من خلال ترسيخ الأهداف المقبولة في إنجازه في جميع المجالات. متضمنةً التدريس والخدمة.

وبما أن الأستاذ برايور جديد على الحياة الجامعية فإنه من الواجب أن تكون تعليقات الموجه التقويمية مترابطة مع أهداف محددة. من دون فهم واضح للنشاطات المقبولة لن يعلم البروفيسور برايور كيف يتطابق مع توقعات الإنجاز.

مثال: يعتبر مخطط المنهاج روتينياً في التحضير لتدريس أي منهاج. لذلك، من الممكن أن يكون الأستاذ برايور على غير علم بهذا التوقع.

علاوة على ذلك، قد لايعلم ما هي خطط المنهاج وكيف يتم تحضيرها. فمن وجهة نظر الموجه، يجب تقدير شخصية الأستاذ برايور. إن المعلومات المبينة في الحالة 4-1 توضح أن الأستاذ برايور يحاول أن يتابع أي مجال للإنجاز ومن المحتمل أن تكون جلسة واحدة من خطط الإنجاز كافية لكي تساعده على أن يفهم ويستجيب بشكل إيجابي للاقتراحات لتحسين إنجازه في مجال التعليم والخدمة.

لم يوضح الموجه أن هناك حاجة لتحسين الإنجاز بسرعة. ولم يكن الأستاذ برايور على علم بوجود أي خطأ. فمن وجهة نظره كانت إنجازاته في السنة الأولى جيدة. وقد تابع منذ ذلك الوقت التركيز على نفس النشاطات والإنجازات فإن الموجه يرغب في ترسيخ إطارٍ زمني لإنجاز أهدافٍ محددةٍ في مجال المشكلة.

إنه دورك

فكر كيف يمكنك أن تتعامل مع الأستاذ برايور في جلسة تقويم الإنجاز السنوية.

1- كن واضحاً في وصف المناقشة التي ستقوم بها. قدم بعض الأفكار حول الأسلوب الذي ستستخدمه. هل ستقوم بالإشارة إلى المشكلة بعبارة (مشكلتنا) أو (مشكلتك)؟ هل ستبدأ الاجتماع بالإطراء على سجله الفني في مجال الإنجاز أم ستقوم في البداية بمناقشة الأمور التي يحتاج فيها عمله إلى التحسين؟.

2- هل ستتطرق إلى التحسينات المطلوبة في كل من التعليم والعمل خلال جلسة واحدة ؟ هل سيرفض الأستاذ برايور شكاوى الطلاب أم سيتصادم معهم ؟ أي استجابة أكثر انسجاماً مع شخصية الدكتور برايور؟.

3- ما هي الطريقة التي ستستخدمها للتتابع مع الأستاذ برايور؟ كيف ستنظم الوقت من أجل كل مسألة؟ كيف ستراقب جهود برايور لتحسين إنجازه؟.

ارجوك ان تفكر

في الحقيقة إن الصعوبة التي واجهها الموجه في إقناع العميد باستخدام الأستاذ برايور تزيد من تعقيدات المسألة. فمن الواضح أن الموجه يبدي ضرورة ملحة لاستخدام أعضاء جدد في الهيئة من ذوي المهارات العالية في الأداء الموسيقي حتى ولو لم يكونوا حائزين على درجات جامعية. وإذا اخفق برايور ولم تتطابق أعماله مع معايير الترقية والتثبيت فسيكون من الصعب إقناع العميد باستخدام موسيقيين آخرين مميزين لوظائف مستمرة ومثبتة. وبالرغم من ذلك كانت هناك مشكلة تكمن في الملاك.

إن إجابتك على الأسئلة التالية ستؤثر على كيفية تعاملك مع الأستاذ برايو.

1- هل ستخبر العميد بالأداء المنخفض للأستاذ برايور؟ إذا قمت بذلك فإلى أي مدى ستخبره بذلك؟ تذكر أن العميد على علم مسبق بسلوك الأستاذ برايور المهمل من خلال المجلس الإستشاري في الكلية. هل ستحرض هذه المناقشة العميد ضد الأستاذ برايور من أجل الترقية والتثبيت؟ هل سيكون العميد مساعداً في توجيه الأستاذ برايور إلى توقعات الإنجاز المطلوبة؟.

2- ما هي مسؤولياتك الأخلاقية تجاه برايور؟ هل لديك مسؤوليات أخلاقية تجاه أعضاء القسم والطلاب والعميد؟ كيف يمكنك تحقيق مسؤولياتك الأخلاقية تجاه كل الأطراف المذكورة؟.

دعنا نلخص

فكر ملياً وقم بصياغة ملاحظاتك للإجتماع مع برايور. سلط الضوء على غاياتك الأساسية وتأكد من أن الخطة التي قمت بوضعها ستخدم الهدف الذي أعددته لجلسة مناقشة الأداء. فإذا كانت طريقتك لا تجسد مواصفات المناقشة الفعالة للأداء، فربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل التي تتعلق بكيفية إدارة مناقشة الأداء بشكل فعال. هل طريقتك هي أن:

- تجعل من مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة؟.
- تقدم تقويماً رسمياً وغير رسمي عن إنجازالعمل؟.
- تجعل توقعات إنجاز العمل واضحة؟.
- تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة؟.
- تركز تعليقات التقويم على الأداء وليس على الشخصيات؟.
- تربط تعليقات التقويم بأمثلة محددة؟.
- تدمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف؟.
- تقدم اقتراحات محددة للتطوير والتحسين؟.
- ترسخ إطاراً زمنياً من أجل إنجازات الأهداف؟.
- تدرك الإنجازات الإيجابية وتكافؤها؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

حالما تكون مستعداً لمقابلة برايور عليك قراءة الحالة 4-2، المواجهة. هل قام موجه كلية الموسيقى بتنظيم جلسة مناقشة الإنجاز كما ترغب؟.

الحالة 4-2، المواجهة

الخلفية

تُقام جلسة الإنجاز السنوية المطلوبة من قبل خطة الجامعة في مكتب الموجه ولقد تطرق الموجه لبعض الملاحظات أثناء الإجتماع مع البروفيسور برايور الذي كان قادماً لحضور الاجتماع ودخل الغرفة بنشاط وحماس كالذي يظهره في نشاطاته وإنجازاته الخاصة.

المحادثة

قبل أن يقف الموجه كان برايور أمام المقعد ويده ممدودة بطريقة تعبر عن ثباته المألوف ومصافحته الحميمية: «شكراًعلى اجتماعك معي، أنا متلهف للقائك. لقد كنت داعماً جيداً لعملي».

الموجه: «حسناً، لقد قمت بأعمال كثيرة حققت نجاحاً للكلية. أنا فخور بإنجازاتك الموسيقية ولكن ليس هذا سبب اجتماعنا فأنت تعرف أن سياسة الجامعة تتطلب أن أقوم بالاجتماع مرة واحدة على الأقل في كل سنة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين للإطلاع على الإنجازات الفردية في الجهود إلى.....»

برايور: مقاطعاً «أنا أعلم، أنا أعلم. وأنا أتقبل أي تبرير للتكلم عن التقدم الذي أقوم به مع فرقة آلات النفخ الخماسية وعن إنجازاتي المتعددة في المجالات الأخرى».

الموجه: «طبعاً يجب أن يناقش هذا التقويم السنوي كل الواجبات المحددة لأفراد الهيئة. وقد حان الوقت لنتكلم بشكلٍ محددٍ عن عملك في مجالات التدريس والخدمة.

قبل أن نخوض في ذلك أريد أن أمدح عملك العظيم في مجال الإنجاز. لقد تجاوزت كل التوقعات في ما يتعلق بكونك موسيقياً بارعاً وفي مهاراتك في ترتيب رحلات مميزة لفرقة آلات النفخ الخماسية. بالتأكيد لقد ساعدت على تطوير شهرة الكلية العالمية».

برايور: «هذا ما قمت بتوظيفي من أجله، شكراً لك على كلماتك اللطيفة».

الموجه: «كيف تسير الأمور مع طلبتك؟ هل أنت مستمتع بالتعليم؟».

برايور: «كل شيء عل ما يرام، ليس هناك مشاكل ولا تذمر. أنا مستمتع جداً بتعليم طلاب المزمار».

الموجه: «لقد لاحظت أننا خسرنا ثلاثة طلاب من أصل ستة من المسجلين في دروس تعليم المزمار».

برايور (بلهجةٍ حاسمة): «نعم، لم يكن ذلك سهلاً، ولكنني سعيد بالقول أنني كنت قادراً على مساعدة بعض الطلاب الذين جاءوا إلى المكان غير المخصص لهم، على اتخاذ قرارٍ صعبٍ».

الموجه: «ماذا تعني».

برايور: «لكي أكون صريحاً بشكلٍ كاملٍ لم يكن كل الطلاب الذين سجلوا في دروس تعلم المزمار ماهرين أو موهوبين بشكلٍ كافٍ لأداء العزف على المزمار بشكل جيد ومن خلال خبرتي المهنية فإن ثلاثة منهم يجب أن لا يكونوا قد قبلوا للتسجيل. أنا ساعدتهم فقط لكي يواجهوا الحقيقة».

الموجه: «ولكننا لا نريد معهداً موسيقياً. ليس من الضروري أن يصبح كل الطلاب الذين سجلوا في قسم تعلم المزمار موسيقيين محترفين....».

برايور (مقاطعاً مرة ثانية): «حسناً هؤلاء الطلاب لا يحتاجون للأخذ من وقتي ومن وقت الكلية».

الموجه: «أنا أعلم ذلك، حسناً، عليَّ أن أخبرك أنني تلقيت بعض الشكاوي من طلابك. يقولون أنك لا تضع مقرراً مكتوباً للمنهاج الدراسي وأنك تقوم بشكل مستمر بإلغاء دروسك دون إنذار مسبق».

برايور (يجلس بشكل منتصب وينظر وهو يكبح غضبه): «هذا ليس صحيحا أرجو إعلامي من هو الشخص الذي ينشر مثل هذه الأكاذيب».

الموجه: «في الواقع هذا ليس مهماً، المهم أن تدرك أن الطلاب المسجلين في المناهج الأخرى يتلقون مقرراً مكتوباً للمناهج الدراسية، هل فكرت بتحضير منهاج دراسي للمقررات التي تقوم بتدريسها؟».

برايور: «لايمكن أن يحدث هذا، فأنا لا أعلم ما الذي يحتاجه الطلاب حتى أقابلهم».

الموجه : «أنا أعتقد أنه ربما يجب علينا أن نحدد اجتماعاً آخر كي نطّلع على بعض المناهج الدراسية ونتكلم عن طريقة تمكنك من إنجاز ذلك بما يتوافق مع توقعات الكلية من أجل التعليم».

برايور: (يهز كتفيه وراسه): «إنني لا أرى سبباً لإضاعة وقت إضافي على أعمال ورقية غير ضرورية».

الموجه: «أنا أعلم أنك لا تملك الكثير من الخبرة في التدريس الجامعي ولكن هذا مهم لنجاحك في هذا القسم. ما هو الوقت المناسب لديك في الأسبوع القادم لكي أجتمع معك ونتحدث عن المناهج الدراسية المكتوبة ؟ هل نتقابل في مثل هذا الوقت في الأسبوع القادم؟».

برايور: «موافق إذا كنت تعتقد أن ذلك ضروريّ».

الموجه: «نعم أنا أعتقد ذلك، هناك مسألة أخرى أود أن أناقشها معك وهي مشاركتك في المجلس الإستشاري في الكلية. فقد أخبرني العميد أنك حضرت اجتماعاً واحداً فقط من أصل ستة إجتماعات مدرجة خلال الفصل الماضي».

برايور : أنا مسرور لأنك طرحت هذه الفكرة، و كنت أنوي التكلم معك عن هذا الموضوع حالاً. في بداية كل فصل، يطلب العميد من أفراد المجلس أن يسلموا برنامج عملهم حتى يستطيع تحديد الوقت الأفضل للاجتماع. وكتلبية لهذا الطلب

زودت برنامج التدريس والإنجاز بمعلومات عن الوقت الذي سأكون خلاله خارج البلدة. ولكن العميد أصر على تحديد اجتماعات المجلس في الوقت الذي يعلم أنني غير موجود فيه. قد لا يريد العميد أن تمثل كلية الموسيقى في اجتماعات المجلس؟».

الموجه: «أنا بالفعل أشك في ذلك منذ أن لفت انتباهي إلى تخلفك عن الحضور».

برايور: «لماذا يصر على عقده في الأيام التي يعلم أنني لا أستطيع الحضور خلالها؟ يبدو الأمر كأنه تحيز واضح ضد كلية الموسيقى وضدي أنا شخصياً. أنا أتمنى أن تعالج هذا الوضع».

الموجه: «زملاؤك في الهيئة يتوقعون قيامك بإنجاز أعمالك ومسؤوليات تدريسك بشكلٍ جاد. وسيؤدي عدم إقناع الهيئة بتوقعات إنجازاتك إلى ظهور انطباع سلبي.

وفي هذه الحالة، عندما ترفض تدريس الدروس النظرية ذات التسجيل الكبير ستوحي لزملائك بأن التزامك بالأداء العملي نوعاً ما أكثر أهميةً من التزامهم به. وهذا لن يجعل عملك مستحسناً من قبل زملائك».

برايور: «الحقيقة أن معظم زملائي لايملكون سمعة تمكنهم من منافستي. على كل حال، أنا لا أعلم ما الذي تتحدث عنه. لقد أحسست بامتعاض زملائي. وأنت تؤكد ذلك. أنا أعتقد أن هناك بعض الغيرة المهنية من قبل بعض الزملاء الذين لا يملكون سمعة عالية في الإنجاز. هل تظن أن غيرتهم هذه قد تتسبب في التصويت ضد ترقيتي وتثبيتي؟».

الموجه: «أنا لست مستعداً لأقول إنه توجد غيرة مهنية. أنا أعتقد أن الهيئة تتبنى موقفاً استثنائياً بالتحيز. وعندما تقوم بإعفاء نفسك من تدريس المناهج النظرية ذات التسجيل الكبير، فمن الواضح أنك ستتلقى معاملة مميزة. من المهم أن تدعم وضعك كمدرس في الكلية بالإضافة إلى كونك مبدعاً».

برايور: «إذا كان زملائي وطلابي نزيهين فلن يكون هناك مشكلة في دعم فعاليات التدريس الخاصة بي».

دعنا نحلل الحالة

تعرض المحادثة في الحالة 4-2. صورة أكثر شمولية لشخصية الأستاذ برايور. نعلم بأن لدى برايورغروراً كبيراً ولا سيما فيما يتعلق بشهرته كعازف موسيقي. ونشعر أن غروره غير مرتبط في مجالات التدريس والخدمة. كما أننا لا نعلم لماذا لا ينجز عمله في التدريس والخدمة بنفس الحماسة التي يبديها في العزف. وهذا أساسي لفهم وتحديد السبب الذي سيجعل برايور يسعى لتركيز عمله في الصف وفي اللجان الجامعية.

ويجب أن يقوم الموجه بتحديد السبب الذي يكمن وراء عدم شعوره بالاعتزاز في نجاحه وشهرته كمعلم وكزميل مشارك في النشاطات المساعدة. فمن المحتمل أن يكون عالم الجامعة غريباً عنه مما يؤدي إلى عدم شعوره بالارتياح كمدرس وربما كان لا يعرف كيف يضع مخططاً. كما يفضل معظم الناس أن يقضوا وقتهم في العمل على تلك المظاهر المألوفة والممتعة في عملهم. وإذا كان إهمال برايور للتدريس عائداً إلى عدم معرفته بذلك النشاط وانزعاجه منه، فيمكن معالجة ذلك عن طريق التوجيه الحذر نحو توقعات معينة ومهام محددة مرتبطة بالتدريس الفعال.

ومن الممكن أيضاً أن يحاول الأستاذ برايور إعادة كتابة وصفه الوظيفي فعندما قام بالتقدم إلى وظيفة مخصصة للأعضاء العاملين كان ينشد (بقصد أو بغير قصد) إعادة النظر بمهمته كعازفٍ فقط. إن إحدى الطرق لمعالجة الأزمة هي مساعدة الأستاذ برايور على إدراك مدى الأذى الذي سيلحق بنجاحه في حال أعاد تحديد مهامه، إذ تقضي سياسة الجامعة بأن يقوم الأعضاء بإظهار مشاركة مهنية في المجالات الثلاثة. وتوحي جلسة مناقشة الأداء المعروضة في الحالة 2.4 بأن برايور قد لا يكون على علم بالمهام المرتبطة بالتعليم الفعال. على كلٍ، فإنها تقرّ بعدم إمكانية محاولته لإعادة التفاوض بشأن وصفه الوظيفي.

وعندما لا يتأكد رؤساء الأقسام من الدوافع التي أدت إلى هذا التصرف الإشكالي فمن المحتمل أنهم قد يحتاجون لمحادثات عديدة قبل تقديم الحل. وقبل أن يستطيع رئيس القسم تشجيع الأعضاء على تغيير تصرفاتهم، عليه معرفة العجز الحالي أولاً. فإذا كان وجود العجز عائداً لعدم معرفة الشخص بالتوقعات، فيجب أن يركز العلاج على مساعدة ذلك العضو على فهم توقعات الأداء. وإذا كان العجز موجوداً، لأن العضو يفضل تجنب نشاطات معينة، فيجب أن يركز العلاج على توضيح أن الاجتناب سيؤدي إلى نتائج عكسية.

إنه دورك

1- هل نجح الموجه بلفت انتباه برايور إلى عناصر المشكلة التي يجب تحسينها؟ كيف يمكنك جعل توقعات الإنجاز واضحة؟ ما هي تعليقات التقويم المحددة التي سوف تتخذها؟.

2- اكتب محادثتك الثانية مع برايور، هل ستغير أسلوبك؟ هل ستستخدم معلومات مختلفة أم أمثلة لتظهر الحاجة لتحسين عمل برايور في التدريس والخدمة؟. كيف يمكنك دمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف بشكل فعال؟ ما هي الاقتراحات المحددة التي ستقدمها من أجل التحسين؟ كيف ستنظم الوقت لإنجاز الأهداف ومراقبة تقدم الأستاذ برايور؟.

3- ما هي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة في موازنة مهام أفراد الهيئة مع متطلبات القسم الإجمالية وتوقعات الجامعة؟ ما هي الاعتبارات الأخلاقية لموازنة النشاطات المهنية لأفراد الهيئة الذين يبحثون عن السمعة المحلية والعالمية من أجل عملهم ومن أجل متطلبات طلابهم ؟.

ارجوك ان تفكر

من الواضح من المعلومات المبينة في الحالة 4.1 أن الأستاذ برايور تلقى خطة إنجاز مساعدة كونه عضواً جديداً في الهيئة، وإذا قرر الموجه تخفيف النقد الموجه

للأستاذ برايور خلال السنة الأولى فعليه إيضاح الأسباب التي أدت إلى إخفاقه. وبالنتيجة، لا يوجد سبب للاعتقاد بأن برايور كان على علم بعيوبه. لايستطيع رؤساء الأقسام توقع اي تغيير أو تحسين في الإنجاز لأي عضو من أعضاء الهيئة ما لم يتم إخباره بوجود مشكلة ما وضرورة معالجتها.

يمكن لرؤساء الأقسام أن يؤثروا على النجاح المستمر للأفراد الجدد في الهيئة، وذلك من خلال مناقشة الإنجاز. وخصوصاً مع التعيينات الجديدة فتكون مناقشات الأداء إرشاداً مهنياً ولا يمكن لرئيس القسم أن يرتاح بعد تقديم أوراق التعيين لتوظيف المرشح الأقوى.

يجب على رئيس القسم بدء مناقشة الإنجاز بسرعة لكي يساعد موظفي الهيئة الجدد على فهم ثقافة القسم والإنسجام معها وهذا يتضمن أيضاً مساعدتهم على فهم معايير القسم والجامعة لتعزيز نجاح الكلية والمساعدة على ضمان قبول الزملاء في القسم لهم.

وعلى وجه التحديد يكون من المفيد والفعال تأقلم الأعضاء الجدد مع ثقافة القسم لا سيما في الفروع التي يجب أن تعمل لاستقطاب الأقليات والجنس الآخر.

يستطيع رؤساء الأقسام القيام بذلك من خلال التحدث مع الأعضاء الجدد في الهيئة خلال قيامهم بأعمالهم ضمن القسم. ويجب على رئيس القسم التأكد من أن الموظف الجديد يفهم ثقافة القسم بشكل دقيق ويدرك توقعات الإنجاز بشكل كامل.

يوضح دليل الهيئة للأفراد الذين يسعون للتثبيت أن عليهم تقديم بيان للبحث العلمي. ويستطيع رئيس القسم مساعدة الأفراد الجدد في معرفة البحث المقبول من قبل القسم والجامعة والذي يعتبر دليلاً على توافقهم مع معايير التثبيت. على سبيل المثال، هل سيتم اعتبار التدريب الأساسي بحثاً يصلح للتقويم في قسم الإذاعة والتلفزيون ؟ كما أن رئيس القسم يستطيع مساعدة الأفراد الجدد في الهيئة بالانتقال إلى ثقافة القسم عن طريق إظهار احترام لأعمالهم ومهماتهم. إذ من

المحتمل أن يتم النظر إلى الموظف الجديد على أنه موظف مميز من قبل زملائه إذا قام رئيس القسم بتعيين ذلك الشخص في لجان القسم المهمة وطلب رأيه في القضايا التي تمت مناقشتها في اجتماعات القسم.

إن الخطة الثانوية للإنجاز تنطبق أيضاً على الموظف الفريد غير التقليدي.

بالاعتماد على التوزيع الديموغرافي لكل قسم، نجد أنه قد يتضمن النساء والأقليات العرقية وموظفين فصليين أو أعضاء مساعدين. ومن المحتمل في كل هذه الأمثلة دخول الموظفين الجدد ثقافة القسم بشكل ناجح إذا فهموا توقعات الإنجاز المحددة وإذا قامت هيئة القسم بتقدير مساهماتهم. وسيكون رئيس القسم في أحسن حال، عندما يكون مترجماً لمعايير القسم وعندما يسهل توزيع العضوية في ثقافة القسم.

وضع النظرية قيد التطبيق

يعتبر التحدي الثاني لخطة الإنجاز بالنسبة لرؤساء الأقسام هو الهيئة المثبتة. إن الأفراد المثبتين في الهيئة زملاءٌ منذ وقت طويل وقد يكونون أصحاب خبرة أكثر من رئيس القسم. ويمكن لبعضهم أن يكون مرشداً لرئيس القسم. وفي حالات أخرى، قد لا يكون الأعضاء المثبتين هم ذوو الفعالية الأكثر في القسم. ومهما كان الوضع المحدد، يوجد تحدٍ خاص من خلال مشاركة الأفراد المثبتين في مناقشات الإنجاز بالقسم. ومع ذلك، يجب أن يأخذ رؤساء الأقسام على عاتقهم دور الإدارة في تقديم مناقشة إنجازالأعضاء القدامى.

في الحالة 3.4، الفرد الأناني في الجماعة، يجب على رئيس القسم القيام بعمل ما لكي يغير إدراك وإنجاز الأستاذ المثبت كامل الرتبة. إن إهمال المشكلة يهدد مصلحة القسم بطرق عديدة. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 4-3، الفرد الأناني في الجماعة

الاجتماع مع الأستاذ رايت

إن الأستاذ رايت باحث مثبت ومُنتج، كان ذا فضلٍ في بناء مجال البحث الفريد، الذي كان فيما سبق مهملاً وغير مهم بالنسبة لمعظم أفراد الجمعية المهنية. لقد كان رايت رائداً في تحويل مادة البحث الضعيفة إلى مادة هامة بالنسبة للفرع، وهو قادر على إصدار جريدة في هذا المجال.

يقوم الدكتور رايت بتدريس دورات من مستوى مقرر الخمسمئة التي تخص بحثه. ورغم أن القسم يفخر بتسجيل جيد لطلاب الدراسات العليا فإن عدد الطلاب الذين يسعون للحصول على الماجستير أو الدكتوراه في هذا الاختصاص هم قلة، كما أن الحلقات الدراسية الخاصة بالدكتور رايت تضم عادة طالبين او ثلاثة طلاب. ومنذ ثلاث سنوات قامت المؤسسة بتعيين موجه عام سيقوم بدوره بتدريس دورات من مستوى الخمسمئة لتعليم الطلاب المسجلين الذين هم خمسة أو أكثر.

هذه الخطوط العامة ليست مفروضة بشكل صارم من قبل الإدارة المركزية ولكن العميد يستخدم المنهاج والمعلومات المتعلقة بالمقررات بشكل متكرر كأساس لتبرير تخفيضات الميزانية.

إن الدكتور رايت غير مهتم، ويعتبر أن تخفيض الميزانية مشكلة الإدارة ولا تعنيه في شيء. وهو لايشعر بالخجل من تسجيله المنخفض للطلاب، ويقول، إنه مجال صعب ولايمكن أن يتابع فيه لنيل الدراسات العليا إلا الطلاب الأذكياء.

نظرة رئيس القسم

لقد اعتبر رئيس القسم أن انخفاض التسجيل مشكلة هامة ولكنه لم يحدد كيف سيعالج الوضع. في الفصل الماضي، أصر رئيس القسم على أن يقوم الدكتور رايت بتدريس مناهج للطلاب غير المتخرجين وقام بتسجيل نتائج مدمرة لثلاثين طالباً.

لقد أمضى رئيس القسم وقتاً طويلاً وهو يستمع إلى شكاوى الطلاب، فقد كانت نسبة الانخفاض في شرح المنهاج40٪ وتسبب هذا في إيجاد عبء إضافي للطلاب. إن شكاوى الطلاب غير المتخرجين منسجمة مع ملاحظة رئيس القسم حول الدكتور رايت، فالطلاب يشكون من رفض الدكتور رايت شرح محتويات المنهاج ويعاقب الطلاب الذين يطالبون بذلك.

يختم الدكتور رايت بقوله إن الطلاب الأذكياء والمجتهدين لايجدون صعوبةً وبذلك يكون الطلاب الذين يحتاجون مساعدة إما أغبياء أو كسالى.

الزملاء في الهيئة

يتعامل الدكتور رايت مع زملائه في القسم بفوقية واضحة، فقد قام بتحويل اجتماعات لجان الأطروحة الفرضية إلى منتدى لاستجواب الزملاء في الكلية عن فهمهم المحدد وغير الكافي للفرع. ونتيجة لذلك فإن الهيئة ليست قلقة حول العمل مع الدكتور رايت في لجان طلاب الدراسات لأن طلاب الدراسات الذين يعرفون العلاقات المتوترة لا يرغبون بإضافة الدكتور رايت إلى لجانهم. فالطلاب القلائل الذين اختاروا إضافة الدكتور رايت إلى لجنة يتراسها عضو آخر في الكلية يجدون أن إكمال دراستهم في خطر. عادةً يتبع الدكتور رايت في هجومه على زملائه في الهيئة أسلوب التأكيد على تقصيرهم في أبحاث طلابهم. ويرفض توقيع الأطروحة الفرضية والنهائية. عندما قام الدكتور رايت بالعمل كمترجم لطلاب الدراسات اشتكى أفراد الهيئة الأخرون في اللجنة من ان اللجنة لن تجتمع ويجب على طلاب الدراسات العليا إما المتابعة مع الدكتور رايت أو مع بقية الأعضاء.

إن عزلة الدكتور رايت تمتد إلى اللقاءات الاجتماعية في القسم التي يرفض الدكتور رايت حضورها، وبقدر ما يصبح الدكتور رايت بعيداً فهو مقتنع بفكرة الابتعاد كدليل على فوقيته. إن الدكتور رايت يُظهر بأن زملائه أدنى منه منزلةً وأنهم يغارون من ذكائه ونجاحه في الفرع.

قضايا أخرى

بما أن الدكتور رايت أستاذ ومثبت في القسم، فهو يقوم بالتصويت على كل المعاملات الخاصة بالترقية والتثبيت. لم يقم الدكتور رايت باستحسان وترقية وتثبيت أي من الزملاء لمدة تزيد عن خمس سنوات، مما أدى برئيس القسم إلى تقديم ملف يحتوي على تصويت منفصل. وقد تم الاعتراض على هذا التصويت من قبل الإدارة المركزية. ومن الواضح بالنسبة للإدارة المركزية أن أعضاء الهيئة غير موافقين على أولئك الأشخاص الذين لا يرتبطون مع الفرع بصلة حميمية أو غير مطلعين على طبيعة الصراع الذين يبدو لهم أن القسم منقسم بين الباحثين الفعالين والأفراد الآخرين في الهيئة. ولأن المؤسسة لها مهمة بحث قوية قامت الإدارة المركزية بالتعاطف مع الدكتور رايت أكثر من التعاطف مع رئيس القسم. وتم دعم هذه النظرة من قبل الدكتور رايت الذي ينتهز كل فرصة ملائمة لكتابة رسائل مطولة إلى أفراد متعددين في الإدارة المركزية يفصّل فيها إنجازاته الضخمة.

تحديات رئيس القسم

إن المؤسسة لا تطلب تقويم إنجاز أساسي للأستاذ المثبت، ومن الواضح أن السلوك الحالي للدكتور رايت يعرّض مصلحة القسم للخطر. ويجب على رئيس القسم أن ينصح الدكتور رايت بتطبيق سلوك إنتاجي أفضل كي يساهم بشكل إيجابي في مصلحة القسم العامة.

دعنا نحلل الحالة

إن رئيس القسم في الحالة 4-3، في وضع صعب وذلك لعدم وجود علاقة راسخة يمكنها أن تسهل مناقشة الأداء مع الدكتور رايت. وتوحي الحقائق المعروضة بأنه تم السماح للدكتور رايت بأن يعمل بشكل منفصل عن القسم، إذ أن هناك انفصالاً بين الدكتور رايت و باقي الأعضاء في القسم وليس هناك دليل واضح على بذل جهود سابقة لردم الهوة الحاصلة وتخفيف التوتر الموجود بين أعضاء القسم

والدكتور رايت. وعلاوةً على ذلك فقد عرض الدكتور رايت الأسباب التي أدت إلى البُعد الحاصل بينه وبين باقي الأعضاء، الأمر الذي يزيد من غروره. فإذا كان الدكتور رايت يعتقد بأن التوتر عائد إلى ذكائه الكبير وشهرته المهنية في الفرع، فسيؤدي تخفيض التوتر إلى دحض رأي الدكتور رايت بنفسه.

إن السلوك الذي يبديه الدكتور رايت يهدد مصلحة القسم بعدة طرق. أولاً: إن الأسلوب التصادمي العلني الذي يقوم الدكتور رايت من خلاله بتحدي زملائه يؤدي إلى إعاقة العلاقات المهنية التي تطلبها الكلية من القسم. ثانياً: إن مناقشة الخلافات بشكل علني أثناء اجتماعات لجنة طلاب الدراسات العليا تعرِّض هذا البرنامج للخطر. وهذا النوع من الصراع بين الأعضاء يؤدي استقطاب طلاب الدراسات العليا ومعدلات تخرجهم، كما يؤدي توزيع مهام الإشراف عليه. وغالباً ما يتم استخدام تلك النتائج من قبل الإدارة المركزية والقوى الخارجية الأخرى لتقويم إنتاجية القسم. ثالثاً: هناك دليل يوحي بأن التسجيل المنخفض في حصص الدكتور رايت سيسهم في تخفيضات ميزانية القسم. وعلى سبيل المثال، فمن الصعب على رئيس القسم القول بأن القسم يفتقر إلى العدد المطلوب من الأساتذة إذا كان قادراً على تقديم أساتذة للإشراف على حلقات البحث قليلة العدد. رابعاً: إن الصراع بين الدكتور رايت والأعضاء الآخرين يوجد انطباعاً سلبياً عن القسم، فالإدارة المركزية مطلعة على الخلاف الداخلي في القسم، ومن المحتمل إطلاع فريق منح الثقة على هذا التوتر.

ليس باستطاعة رئيس القسم تجاهل المشكلة. إذ يجب عليه القيام بعمل ما لتغيير سلوك الدكتور رايت ومفهومه، وفي الوقت نفسه إقناع الأعضاء الآخرين بتغيير استجابتهم تجاه الدكتور رايت. فيجب عليه من أجل مصلحة القسم، أن يرسخ علاقة عملية فعالة بين كل الأعضاء. وعندما يقوم رئيس القسم بوضع خطة لإدارة الوضع، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المفاهيم التي يتبناها طلاب الدراسات العليا والإدارة المركزية. فعلى سبيل المثال، إذا كان الدكتور رايت حائزاً

على تعاطف العميد، فسيحتاج رئيس القسم لخطة لا تشجع العميد على التدخل لصالح الدكتور رايت ولا تضع طلاب الدراسات العليا في وضع غير ملائم وغير مريح. إذ إن هناك الكثير من الاهتمامات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لدى رسم خطة العمل.

ومن المهم أن يركز رئيس القسم في تعليقاته التقويمية على تصرفات معينة مرتبطة بالعمل، وليس على شخصية الدكتور رايت. كما يجب عليه إظهار موقف محايد عند إصغائه لتقويم الدكتور رايت وللتعليقات التقويمية الأخرى. ولكي يتم كسب محاولة حقيقية للدكتور رايت في التوافق مع الأعضاء الآخرين، يجب على رئيس القسم مساعدته على إدراك بعض الفوائد الناتجة عن فعل ذلك. وهذا يتطلب بعض التقويم لدوافع الدكتور رايت وأولوياته. هل سيشجع الدكتور رايت على التغيير إذا ما أدى التحالف الفعال مع الأعضاء الآخرين في القسم إلى رفع درجة ومستوى الاحترام ضمن القسم؟. وعلى سبيل المثال، هل سيتوقف الدكتور رايت عن إرسال رسائل مطولة إلى الإدارة المركزية تصف القسم بطريقة غير إيجابية إذا علم أن هذه الرسائل ستؤدي برئيس القسم إلى خفض نفقات سفره؟ إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة ستساعد رئيس القسم على معرفة كيفية التقرب من الدكتور رايت.

إنه دورك

اطلع على الوقائع المبينة في الحالة 4-3 وحدد كيف يمكنك تدبّر هذا الوضع.

1- ما هي الدوافع التي يمكنك استخدامها لإقناع الدكتور رايت بأن يتصرف بطريقة افضل تجاه افراد الهيئة الآخرين في القسم؟ كيف يمكن لرئيس القسم معرفة أيّ من هذه الدوافع ذو أهمية أكبر بالنسبة له؟ إلى أي مدى تهمه سمعة القسم داخل الجامعة وخارجها؟ هل التوتر الموجود يؤذيه؟ كيف يمكن لرئيس القسم أن يساعده لإدراك مسؤولياته المهنية والشخصية؟

2- من أين ستبدأ العمل مع الدكتور رايت؟ هل ستقوم بتحديد اجتماع رسمي أو بكتابة رسالة؟ هل ستقوم بخطوات غير رسمية لتحسين المناخ أو الصلة مع الدكتور رايت قبل الخوض في المسألة الرئيسة؟ إذا كان الأمر كذلك، ماذا ستفعل؟ هل ستقوم بالبحث عن مصدر خارجي لدعم القسم؟ كيف ستشجع أفراد الهيئة الآخرين لتحسين علاقاتهم مع الدكتور رايت؟.

ارجوك ان تفكر

الحالة 4-3 توضح سبب عدم اعتبار تداول الإنجاز نشاطاً سنوياً فقط. فمن الصعب إدارة جلسة تداول الأداء للأفراد المثبتين في الهيئة ما لم يكن هناك تواصل في التزود بتعليمات التقويم. عندما تكون مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة ويشمل كلاً من التعليقات الرسمية وغير الرسمية فستعتاد الهيئة على قبول تقويم رئيس القسم. إن مناقشة الأداء المستمرة على مدار السنة يمكن أن تكون موجودة مع الخطة الجامعية أو من دونها.

إن الممارسة التي تم تحديدها لمناقشة الإنجاز تجعل من السهولةُ على رئيس القسم أن يقدم نقده البناء قبل أن يذهب إنجاز الهيئة بعيداً باتجاه الخطأ ويصبح التوتر كبيراً جداً.

إن من مسؤولية رئيس القسم مساعدة أفراد الهيئة ذوي الخبرة العالية في متابعة التطورات المهنية. ولا يجوز أن يمنع التطور المهني توضيح العقبات التي تعترض الترقية والتثبيت، وإلا فسيتحول الهدف من تحقيق المعايير المطلوبة للترقية والتثبيت إلى غايات مهنية من أجل تطور أكثر تميزاً داخل القسم والفرع. ومن خلال الفهم الواضح للهدف الأساسي في مواصلة التطورات المهنية تستطيع الهيئة المثبتة أن تقدر تقويم رئيس القسم للأداء.

دعنا نلخص

راجع خطتك المتعلقة بإدارة الحالة المعروضة في الحالة 4-3. هل ستظهر طريقتك مع الدكتور رايت أن اهتمامك الأساسي هو مصلحة القسم والتطور المهني المستمر لكل

الأعضاء؟ يمكن استعمال كل التعليمات المعروضة سابقاً في هذا الفصل لجعل مناقشة الأداء فعالة عند العمل مع الأعضاء المثبتين. فإذا كانت خطتك لا تجسد المواصفات التالية فربما كان عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل عن كيفية إدارة مناقشة الأداء بشكل فعال. هل خطتك مع الدكتور رايت هي أن:

- تجعل مناقشة الأداء نشاطاً مستمراً على مدار السنة؟.
- تقدم تقويماً رسمياً وغير رسمي عن إنجاز العمل؟.
- تجعل توقعات إنجاز العمل واضحة؟.
- تجعل أهداف الإنجاز محددة ومرنة؟.
- تركز تعليقات التقويم على الأداء وليس على الشخصية؟.
- تربط تعليقات التقويم بأمثلة محددة ؟.
- تدمج التقويم الذاتي مع بيئة الهدف؟.
- تقدم اقتراحات محددة للتطوير والتحسين؟.
- ترسخ إطاراً زمنياً من أجل إنجاز الأهداف ؟.
- تدرك وتكافئ الإنجازات الإيجابية؟.

يستغرق إن التغيير وقتاً . ولذلك فمن المهم قيام رئيس القسم بتعزيز التطور الحاصل بشكل مستمر. وتحتاج كل الأطراف للدعم إذا كان عليها أن تغير مفاهيمها وتصرفاتها في وقت قصير.

خطط ومفاهيم مناسبة للإتصال

من الضروري الحفاظ على بيان مدون لجلسات مناقشة الإنجاز ولهذا البيان قيمة كبيرة عند اتخاذ القرارات الشخصية حول الترقية أو التثبيت أو زيادة الراتب.

ويشترط معظم رؤساء الأقسام التوثيق عند قيامهم بمناقشة الأداء، ويكون ذلك في بعض الأحيان شكلاً تعبيرياً تم إكماله من قبل رئيس القسم وتم وضعه في ملف شخصي للأفراد في الهيئة. يقوم أفراد الهيئة في الجامعات الأخرى بالتوقيع معاً على الحالة التي تلخص محتوى جلسة تقويم الأداء. وفي بعض الأحيان يدون أعضاء الهيئة ملخصاً يحتوي على توقيع رئيس القسم. ويقوم رئيس القسم في بعض المؤسسات بكتابة رسالة إلى أفراد هيئة التدريس يلخص فيها محتوى جلسة الإنجاز.

كما تركز سياسة الجامعة أيضاً بشكل كبير على ضرورة تقديم نسخة من هذا التوثيق إلى عميد الجامعة.

وحتى عندما لا تطلب سياسة الجامعة توثيقاً، فمن الجيد القيام بتحضير بيان مكتوب لكل جلسة إنجاز. وبطريقة بناءة تكون هذه الوثائق بمثابة برنامج عمل لأعضاء الهيئة عندما يقومون بالمتابعة لتحسين الإنجاز والعمل كي يتطابق مع توقعات الإنجاز. يجب أن يقوم رئيس القسم بالتأكيد على أن الهيئة تدرك الهدف من توثيق جلسات مناقشات الإنجاز. ويحتاج أفراد الهيئة لإتباع نصيحة ملخصة كتابيا للحصول على حالة موثوق بها من أجل التثبيت والترقية.

إن الرسالة من رئيس القسم إلى أعضاء الهيئة تقوم بإعطاء مرونة لجعل المضمون مناسباً لكل فرد من أفراد الهيئة وعلى رؤساء الأقسام أن يراعوا النصائح التالية (هيغرسن،1995)، عند وصف قضية أو إعداد رسالة.

تعكس بدقة محتوى جلسة مناقشة الأداء

يجب أن تعكس الرسالة جوهر الاجتماع بشكل دقيق في كل مجال من مجالات وصف القضية التي تمت مناقشتها والأراء التي قدمت حول كل مسألة. إذا كانت نسبة 75٪ من وقت الإجتماع مخصصة لمناقشة طرق تحسين التدريس، فيجب أن تدل الرسالة على ذلك وهناك ميل لدى العديد من الأشخاص للإقتراحات ذات

الإهتمام القليل بالتطوير التي يمكن تفسيرها، كنقد عندما يتم وضع الإقتراحات كتابةً. يمكن أن يشجع الأقسام الذين يريدون مناقشة صريحة حول الإنجاز الذي يحتاج للتطوير على تدوين التحسينات المطلوبة في توثيق كتابي عن طريق إعادة صياغة الإنجاز الذي يكون دون مستوى المعايير في شكل كتابي، مثل (التذكير بشيء غير مرغوب فيه) (التأكيد على الوضوح).

هذه إنتاجية معاكسة وهي في الواقع مسيئة لنجاح أفراد الهيئة. وعلاوة على ذلك، إذا لم يحسّن أفراد الهيئة إنجازهم فسوف تذكر التوثيقات المكتوبة أنه لم يتم إجراء التغيرات المطلوبة بشكل ملائم من قبل أفرادالهيئة. ويمكن أن يتسبب هذا الأمر في قيام أفراد الهيئة برفض الترقية أو التثبيت أو الرغبة في تقديم شكوى أو دعوى قضائية.

تتجنب إعطاء إشارات مختلطة

عادةً تحدث الإشارات المختلطة عندما نحاول البدء بالمديح لدى اقتراح أي تغيير. في بعض الأحيان تحدث هذه الإشارات عندما يقرر رؤساء الأقسام تقديم الإطراء في سجل مكتوب لتقويم المشكلة عن طريق إخفاء الحاجة للتطوير وذلك في منتصف الرسالة التي تبدأ وتنتهي بإطراء، وأحيانا توجد هذه الإشارات داخل جملة واحدة.

وتبين الحالات التالية أمثلة على الإشارات المختلطة:

أ- لا أحد في القسم يعمل في التدريس بجدٍ أكثر منك على الرغم من أن معدلات طلابك مخيبة للآمال إلى حد ما.

ب- لقد كان القسم محظوظاً باستقطاب شخصٍ في مثل خبرتك بالرغم من أنك استغرقت وقتاً أكثر من المتوقع لتجهيز مخبرك.

إن هذه الحالات لا تقدم الإطراء المفرط كما أنها لا تحدد المشكلة ويغادر القارئ وهو يحاول أن يفسر ماذا يعني ذلك.

يتم فقدان فائدة سجل جلسة مناقشة الإنجاز عندما يكون هناك ملخص غامض لما تم قوله في الجلسة.

تكون محددةً في تلخيص تعليقات التقويم

يجب أن يضع السجل المكتوب تعليقات التقويم التي تمت في جلسة تقويم الأداء ضمن قائمة مفصلة بما فيها الإيجابية والسلبية.

ليس جميع الأشخاص مستمعين بارعين وليسوا أصحاب ذاكرة تستطيع تذكر تفاصيل الحادثة، والتعليقات التقويمية صعبة بشكل خاص، ولا يمكن تذكّرها عند تقديم معلومات جديدة أو معلومات صعبة تستوجب استذكارها، كما أن التلخيص المكتوب لتعليقات التقويم هو وسيلة يشعر من خلالها أفراد الهيئة أنهم في جلسات التقويم.

تكرر الاقتراحات المحددة للتطوير

يجب أن يكون كل اقتراح تم في جلسات نصيحة الأداء مُضمّناً في سجل كتابي. وسيكون ذلك بمثابة موجه لأفراد الهيئة ولرئيس القسم ويعتبر هذا السجل أداة مساعدة لرئيس القسم بشكل خاص عندما لايملك وقتاً لمتابعة نشاطات الهيئة فهذه الأداة ترشد أفراد الهيئة لمراقبة تقدمهم حتى حين قدوم جلسة تقويم الأداء التالية.

تصوركم من الصعب أن تقوم بتركيب آلة معقدة إذا تم إعطاؤك التوجيهات بشكل شفهي فقط. فمعظم الناس يستجيبون بشكل أفضل عند وجود شرح شفهي وبيان كتابي بآن واحد لأية خطوة يجب إتباعها.

عُد مرة ثانية للأمثلة المذكورة سابقاً على الإشارات المختلطة. يمكن لرئيس القسم اتخاذ الاقتراحات المحددة التالية من أجل التطوير:

1- بما أن الطلاب يصنفونك على أنك لاتصحح بشكل منصف ولا تحدد أهدافاً واضحة في المنهاج فأنا اقترح أن تضيف معلومات على أهداف المنهاج وتحدد معايير التصحيح الخاصة بك. ناقش هذه القضايا مع طلابك في اليوم الأول من التدريس.

2- يجب إكمال معاينتك لطرق المنهاج الأساسية لمراجعة القسم مع نهاية هذا الفصل.

3- من الضروري أن تجعل معمل بحثك مهيأ للعمل والرجاء تحضير بيان مكتوب عن الصعوبات وعن الوقت المطلوب لإنجاز هذه المهمة. وسوف أطلع على اللائحة لكي أحدد الدعم الذي يمكن أن يقدمه القسم لهذا الهدف.

تكتب بوضوح من اجل الشخص الثالث

لكي يكون سجل جلسة تداول الأداء فعالاً تجب كتابته بطريقة تتيح للشخص الثالث الذي لم يحضر الاجتماع أن يقرأ ويفهم ما الذي حدث خلال الجلسة.

يجب أن تتجنب العبارات التي يستخدمها رؤساء الأقسام «مفهوم» «بيننا فقط». وتكون مثل هذه الفقرات موجودة في الحالات التالية:

أ- «نحن على توافق حول ما تحتاج لتفعله»

ب- «أنا متأكد من أنك تدرك ما هي الأمور التي يجب عليك فعلها دون إعادة ذكرها في هذه الرسالة».

ج- «أنا واثق أنك قادر على القيام بالتغييرات التي ناقشناها قبل موعد تقويم السنة القادمة» لا توثق هذه الحالات بشكل جيد ما حصل في جلسة مناقشة الإنجاز وجهاً لوجه وهي في الواقع لا تقدم دليلاً على أن موجه الموسيقى قد أنجز مسؤوليته تجاه الهيئة».

وضع النظرية قيد التطبيق

راجع المحادثة مع الأستاذ برا يور التي تم إيضاحها في الحالة 4-2.

ماهي المعلومات التي يجب على موجه كلية الموسيقى إيرادها في الرسالة الموجهة إلى الأستاذ برايور لكي توثق جلسة مناقشة الإنجاز. اقرأ نموذج الرسالة في الحالة 4-4، المتابعة، وحدد فيما إذا كانت تتضمن الملاحظات التي تعتقد بضرورة وجودها في الرسالة الموجهة إلى الأستاذ برايور.

الحالة 4-4، المتابعة

إلى الأستاذ إيغور برايور

كلية الموسيقى

الجامعة الشرقية

العزيز الأستاذ برايور:

من دون شك، لقد قمت بذكر برنامج إنجاز شامل كونك عضواً في فرقة آلات النفخ الخماسية وأنا سعيد بإنجازاتك الضخمة والهامة في هذا المجال. إن عملك الدؤوب لكسب شهرة عالمية من أجل فرقة آلات النفخ الخماسية وكلية الموسيقى عمل عظيم ونموذجي. كما أعلم أن عملك في تعليم المزمار لثلاثة طلاب بقوا هو عمل شاق. وانا أتطلع قدماً للتحدث معك عن كيفية تصميم مخطط للمنهاج الذي سيقوم بتحديد الأهداف التعليمية للطلاب بمستويات متنوعة من مهارة الأداء. وأتمنى كذلك أن يستفيد الطلاب من خبرتك الواسعة وموهبتك في الإنجاز الموسيقي بشكل كبير.

إنك تستمر في خدمة قسم الموسيقى بطرق عديدة وهامة. وتحديداً فإن عملك كمدير لفرقة آلات النفخ الخماسية مكمل لنجاح رحلاتك الأوربية.

إنك تعمل كمدرس في كلية الموسيقى الممثلة في المجلس الإستشاري للكلية. ووجودك في هذاالمجلس مساهمة هامة، مع أن حضورك للاجتماعات كان مخيباً للآمال.

لقد دهشت عندما علمت أنك تعتقد أن بعضاً من زملائك يغارون من إنجازاتك. فأنا أخشى أن تؤدي مخاوفك هذه إلى التسبب في تصويت سلبي على تثبيتك. كما أنني لم أستطع معرفة ما الذي يثير مخاوفك. في الواقع، لقد رأيت طوال السنين الماضية العديد من أفراد الهيئة ذوي سجلات أداء مميزة تمت ترقيتهم وتثبيتهم بموافقةٍ قوية من قبل زملائهم في الهيئة.

لقد سررت بانتهاز فرصة ملائمة للإطلاع على إنتاجك المتميز وإنجازاتك الفريدة.

أتمنى أن تكون السنة القادمة فعالة ومليئة بالمكافآت.

المخلص

هوب ساميلس

موجه الموسيقى

دعنا نحلل الحالة

إن الرسالة المبينة في الحالة4-4 لا تدل على معيار محدد من أجل التوثيق الفعال لجلسة مناقشة الإنجاز.

أولاً: إن الرسالة لا تعكس بدقة محتوى جلسة مناقشة الإنجاز الموصوفة في الحالة 4-4 فلم تذكر كل الحالات التي تمت مناقشتها أو الأهمية المعطاة لكل منها.

إن الرسالة في الحالة 4-4 تزخرف التقويم الإيجابي لانجاز الأستاذ برايور وتخفف من مناقشة التحسينات المطلوبة في نطاق التدريس والعمل.

ثانياً : تقدم الرسالة العديد من الإشارات المختلطة، فهي لا توضح أن الأستاذ برايور يحتاج لتغييرٍ في عمله وذلك من أجل التوافق مع معايير الإنجاز والتثبيت.

إن الحالة الأخيرة في الفقرة الثالثة التي تتعلق بالأستاذ برايور الذي يعمل كعضو في مجلس الكلية تقول: «وجودك في المجلس الإستشاري مساهمة هامةً مع أن حضورك للاجتماعات كان مخيباً للآمال».

وكما ذُكر في هذه الحالة فإنه لايوجد أي اقتراح محدد من أجل التحسين ولا تعكس أهمية الإجتماعات التي لم يتم حضورها. خذ بعين الاعتبار هذه الفقرة من الرسالة:

«أتمنى أن يستفيد الطلاب من خبرتك الواسعة وموهبتك في الإنجاز الموسيقي بشكل كبير».

فهي لا تحدد إن كان إنجاز التدريس مقبولاً أو فعالاً ولا تدل على أن الأستاذ برايور يرفض تدريس صفوف ذات عدد كبير في التسجيل. وبالأحرى، يمكن الفهم منها أن برايور يعمل مع أكبر عدد ممكن من الطلاب.

هذه الإشارات المختلطة لا تساعد أعضاء الهيئة لأنها تشوش أكثر من أن توضح معايير الإنجاز والتوقعات.

ثالثاً: لم تقم الرسالة بتلخيص واضح لتعليقات الإنجاز كما أنها لم تلخص الاقتراحات الواردة للتطوير وفي الواقع فهي تعزز الواقع الحالي.

تفحّص هاتين الحالاتين اللتين تظهرا في الرسالة:

أ- «أنا أعلم أن عملك في تعليم المزمار لثلاثة طلاب بقوا هو عمل شاق».

ب- «أنت تستمر بخدمة كلية الموسيقى بطرق عديدة وهامة».

هاتان الحالاتان لاتوضحان أن التغيير مطلوب.

وبشكل أدق، فهما تقدمان شعوراً بأن الأستاذ برايور يحقق تقدماً جيداً باتجاه الترقية والتثبيت. إن الحالة القريبة التي توحي بأن التغييرَ مطلوبٌ هي «أنا اتطلع قدماً للتحدث معك عن كيفية تصميم مخطط للمنهاج الذي سيقوم

بتحديد الأهداف التعليمية للطلاب بمستويات متنوعة من مهارة الأداء». وهي غير مرتبطة مع مضمون الاقتراح. فهي لا توضح أن برايور لايقوم بتصنيف المناهج ويرفض فعل ذلك.

كما أن الرسالة لا تحتوي على أية اقتراحات محددة للتطوير. فلا يوجد هناك ذكرٌ بأن الموجه يشدد على الحاجة لتصميم مخطط في كل منهاج. وليس هناك ذكرٌ بأن الطلاب يشتكون أو أن تسجيلهم انخفض في قسم تعليم العزف على المزمار.

عوضاً عن ذلك، كانت الرسالة تُمَجِّد تدريس الأستاذ برايور وذلك من خلال توضيح الموجه أنه يأسف لعدم استفادة أكبر عدد من الطلاب من خبرة برايور الواسعة وموهبته في الإنجاز الموسيقي».

رابعاً: لاتعطي الرسالة في الحالة 4-4 توضيحاً للشخص الثالث بأن الأستاذ برايور لا يتناسب مع معايير الترقية والتثبيت. فلم تقدم الرسالة أي دليل على أن المواجهة حققت هدفها في مساعدة برايور لكي تتطابق أعماله مع معايير الترقية والتثبيت ولا يوجد ما يشير إلى أنه قد تم تقديم النصح لبرا يور من أجل تحسين أداء عمله وذلك لينسجم بشكل ناجح مع معايير الجامعة للترقية والتثبيت، ويمتلك عضو الهيئة، من خلال مثل هذه الرسالة، أساساً لتقديم شكوى بخصوص القرار السلبي على الترقية والتثبيت إن حصل ذلك.

إنه دورك

اطلع على جلسة التقويم الموضحة في الحالة 4-2 وحدد القضايا الأساسية التي يجب أن تتم تلخيصاً في المتابعة الكتابية للاجتماع.

اكتب رسالة إلى الأستاذ برايور توثق فيها جلسة مناقشة الإنجاز المبينة في الحالة 4-2 وسوف تساعدك الأسئلة التالية على تحديد تطابق رسالتك مع الطرق الأساسية للتوثيق.

1- هل تقوم رسالتك بإظهار محتوى جلسة مناقشة الأداء بشكل دقيق؟ هل تظهر كل القضايا التي تمت مناقشتها والأهمية المعطاة لكل قضية؟ هل تحتوي على إشارات مختلطة؟ هل تلخص التعليقات التقويمية؟ هل تقوم رسالتك بتكرار الاقتراحات من أجل التحسين؟ وهل تشير إلى الحاجة إلى الاجتماع مرة أخرى؟.

2- هل يستطيع شخص حيادي أن يقرأ رسالتك ويفهمها؟ هل قام شخص ما بقراءة رسالتك وأخبرك ما إذا كان الأستاذ برايور يحقق تقدماً مقنعاً باتجاه الترقية والتثبيت. اطلب من الشخص الذي يقرأ رسالتك أن يلخص القضايا الأساسية التي تم تقديمها. هل نجحت بالتوضيح للشخص الثالث؟

دعنا نلخص

إن التقويم النظامي والبناء لإنجاز الهيئة من مسؤولية رئيس القسم، وسوف يجد رؤساء الأقسام سهولة في هذا العمل الهام إذا اتبعوا وظيفة التدريب أكثر من النقد. ففي الأسلوب التدريبي سيكون رئيس القسم وأفراد الهيئة في نفس الجانب، كل منهما يريد أن تتطابق أعمال الأفراد مع توقعات الإنجاز الخاصة بالقسم والجامعة وذلك من أجل الحصول على الترقية والتثبيت ومن أجل الحصول على المكافآت المادية. كلاهما يريد أن يقوم أفراد الهيئة بإنجاز النشاطات بشكل جيد، تلك النشاطات التي ستكسب القسم سمعة مهنية واحتراماً.

وتكون مناقشة الإنجاز أكثر فعالية إذا كانت نشاطاً مستمراً على مدار السنة. وللحصول على الحد الأعلى من الفوائد من مناقشة الأداء يجب أن يجعل رؤساء الأقسام توقعات العمل واضحة وأن يحددوا أهدافاً واضحة وفعالةً من أجل الإنجازات الفردية، وتشمل مناقشة الأداء كل التعليقات الرسمية وغير الرسمية التي يقدمها رئيس القسم. كما يجب أن تركز هذه التعليقات على أداء العمل وليس على شخصيات الأفراد. وكذلك يجب أن ترتبط مع أمثلة محددة واقتراحات من أجل التطوير. تقوم مناقشة الإنجاز الفعالة بدمج التقويم الذاتي مع الأهداف كما أنها تقوم بتحديد جدول زمني من أجل إنجاز الأهداف.

أخيراً فإن مناقشة الأداء الفعال تشجع وتستحسن الإنجازات الإيجابية وهي تدعم التطور المستمر في الهيئة وتقوم بتحديد أساس ثابت من أجل علاقة عمل إنتاجية بين رئيس القسم وأفراد الهيئة، مع إتاحة الفرص المناسبة لرئيس القسم لبناء مصداقية مع افراد الهيئة. من خلال مناقشة الأداء يستطيع رؤساء الأقسام إظهار منافستهم كإثبات على فهمهم لسياسة الجامعة وما الذي يجب القيام به من أجل النجاح. ومن خلال مناقشة الأداء يُظهر رؤساء الأقسام اهتمامهم بالحصول على هيئة ناجحة. إن هذا الإثبات الصريح لحسن النية يدعم مصداقية رئيس القسم لدى أفراد الهيئة ويحتاج رؤساء الأقسام إلى برنامج لمناقشة الأداء الفعال للهيئة حتى لو كانت الجامعة تطلب أو لا تطلب تقويماً دورياً لأداء الهيئة.

5

إدارة الصراع

إن الإستبيان الذي تم تطبيقه في عام 1990(غميلتش،1991) على ما يقارب ثمانمئة رئيس قسم ينتمون إلى مئة من جامعات البحوث قد حدد المصادر الأساسية للضغوط التي يعاني منها رؤساء الأقسام وقد كان أكبر مصدرٍ مذكور للضغط هو المواجهة مع الزملاء.

وتتضمن هذه الفئة تنظيم الأداء وتقويمه واتخاذ القرارات التي تؤثر على مصير الزملاء الأعضاء وإزالة الخلافات الموجودة بينهم، ويكون الصراع ممكناً. إذا لم يكن مرجحاً في الكثير من الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام. وتتضمن هذه الواجبات، التي قد تقود إلى الصراع، المقررات والحصص المحددة أو أوقات الحصص أو اقتراح زيادة الرواتب أو حجم المكتب أو اقتراح الترقية والتثبيت شَغل الوظائف الشاغرة ودعم السكرتارية أو الحصول على أجهزة الحاسوب أو توزيع الهواتف ذات الخطوط الخارجية أو منح نفقات السفر أو تنظيم مهام اللجان. وتكثر الفرص الملائمة لازدياد الصراع عند محاولة رؤساء الأقسام تدبّر التدني الطارئ على الموارد المالية والبشرية. ويمكن أن يحتدم الصراع حتى في المراحل التي لايوجد فيها خلافٌ حقيقيٌ. إن قُراء كراي لارسون في كتابه «الجانب البعيد» يمكنهم تذكر الرسم الكاريكاتوري الذي يصور مقعدين متماثلين ومتساويي البعد عن النافذة الوحيدة الموجودة في الغرفة. وأحد الرجلين اللذين يجلسان على هذين المقعدين يحدق في المقعد الآخر وهو يصيح «يوماً ما سيصبح هذا المقعد لي».

بشكلٍ منطقي أو غير منطقي، سوف يتوسع الصراع بين الناس الذين يعملون معاً. يجب على رؤساء الأقسام تدبر أمر الصراع الموجود بين الآخرين بما فيه الخلافات بين أعضاء الهيئة أو بين الهيئة والطلاب. وعليهم في بعض الأحيان تدبّر أمر الصراع بينهم وبين الآخرين، مثل خلافاتهم مع الهيئة أو مع الطلاب أو الإدارة المركزية.

ويمكن أن تكون ذات دلالة على صعوبة إدارة الصراع والأسلوب المتكرر الذي يقوم من خلاله رؤساء الأقسام بمواجهة الصراع.

يحتاج رؤساء الأقسام إلى معرفة كيفية تدبّر الصراع بشكل فعال.

الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو توضيح الفرق بين حل الصراع وبين إدارته. ففي معظم الأحيان يأخذ رؤساء الأقسام مسؤولية حل الصراع على عاتقهم. وعندما تكون إدارة الصراع هي الهدف، يجب أن يكون لدى رؤساء الأقسام فكرة عن مهمة إدارة السلوك وتبني الخطط الفعالة من أجل حل الصراع.

والهدف الثاني من هذا الفصل هو إظهار كيفية توسيع مجموعة خطط التواصل من أجل إدارة الصراع. إن فن إدارة الصراع هو مهارة يجب تعلّمها وتحسينها ودراسة الحالة التي سيتم إظهارها في هذا الفصل تجيز لرؤساء الأقسام تطبيق وتحديد مهاراتهم في تدبير السلوك.

تحديد المهمة

من المهم أن تفهم الفرق بين حل الصراع وبين إدارة الصراع. إن هدف حل الصراع هو التخلص منه وفي أغلب الأحيان يكون حل الصراع مهمة مستحيلة كما أنه ليس الهدف المرغوب دائماً. سوف يفشل رؤساء الأقسام الذين ينظرون إلى حل الصراع على أنه الهدف الأساسي دون شك فهدف إدارة الصراع هو التخفيف من الصراع الهدام والسماح بظهور الصراع البنّاء كما يدرك رؤساء الأقسام الذين يعتبرون إدارة الصراع هدفاً وجوب الاهتمام بكل أنواع الصراعات لأنها ستساعد على فهم بعض الحقائق الأساسية عن الصراع.

حتمية الصراع

إن الصراع نتيجة طبيعية للتفاعلات البشرية وهو موجود في أي اختلاف وينشأ من الاختلاف في المواقف أو المعتقدات أو التوقعات. ويمكن أن يكون نتيجةً للاختلاف في فهم ما حدث أو ما الذي يجب حدوثه.

فإذا وُجد شخصان أو أكثر لا يتوافقان على رأي أو عمل فسيوجد الصراع. إن الصراع حتمي لأن الجميع لا يفكرون بشكل متشابه، ولا يتبنون نفس القيم أو الأولويات ولا يتجاوبون مع المواقف بنفس الطريقة وهذه الحقائق تجعل حل الصراع غير ممكن واقعياً.

يمكن أن يكون الصراع إيجابياً

من المهم التذكر أن الصراع لا يكون هداماً بشكل عام. وفي الحقيقة هناك بعض الصراعات المفيدة، فيمكن للصراع من خلال طريقة بناءة أن يفيد في حل المشكلة ويوضح القضايا أو التوقعات ويزيد من مشاركة المساهمين ويكون سبباً في اتخاذ قرار صائب والوصول لنتيجة أفضل. أما في الهيئات التي تتبنى نفس الآراء فلن يتم فيها اتخاذ قرارات واقتراحات نهائية ولن تستطيع القيام بتفسير النتائج. وإذا فكر جميع أعضاء الهيئة بشكل متشابه فسيصبح التغيير قليلاً في الأقسام وعادةً يتولد التغيير من الصراع.

يمكن للصراع أن يكون هادفاً

إذا تفاقم الصراع فمن المحتمل أن يصبح هداماً. وعلى رؤساء الأقسام ان يكونوا متأهبين لتدبّر الصراع دائماً وهناك تدبيران تجب الإشارة إليهما.

الأول: الكيفية التي تؤثر فيها استجابة رئيس القسم للصراع، حتى إذا اختار أن يتجاهل وجود الصراع فسوف يؤثر صمته على الصراع.

ثانياً: لا تكون استجابة رئيس القسم هادئة عندما يقوم بإحضار مجموعة ذاتية من المعتقدات والملاحظات والتوقعات إلى كل صراع. كما أن رأيه بالأشخاص المعنيين أو بالحالة قد لايكون متناسباً مع الواقع. لكل فرد وجهة نظره الخاصة على الرغم من حسن نيته.

إن حل الصراع ليس هو الهدف دائماً

إن تدبير الصراع، لا يشبه حل الصراع، فمن المعلوم أن التفاعلات الإنسانية متحركة دوماً وان الناس لا يفكرون دائماً او يتصرفون بشكل متشابه.

ولأن الصراع هو نتيجة للإختلاف في المواقف والمعتقدات والتوقعات فسوف يكون المحيط الخالي من الصراع متجانساً بشكل كبير ولن يكون إبداعياً أو فعالاً بالشكل الأفضل. عندئذ سيصبح الهدف هو زيادة الصراع الفعال وتخفيف الصراع الهدام.

إن تدبير الصراع يتضمن مباشرةً رئيس القسم في توجيه الصراع لتحقيق نتيجة إيجابية.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن مهمة تدبير الصراع ليست محصورة بأوقات المواجهة. وعلى رئيس القسم تدبّر الصراع وما يتطلبه من اتصالات قبل الصراع وبعده.

ويمكن للتواصل اليومي لرئيس القسم مع الهيئة والمدرسين والطلاب أن يقدم الكثير لتخفيف المواجهة الهدامة وتحديد الوقت المناسب لتدبير أكثر فعالية للصراع أثناء ظهوره في القسم. وتصنف خطط التواصل التالية (هيفرسن 91- 1992) حالة فعالة لرؤساء الأقسام في تدبير الصراع.

تعزز مناخ القسم والمحافظة عليه

لقد كُتب الكثير عن أهمية بيئة القسم لإنتاجيته وأخلاقياته. كما تم وصف بيئة القسم السليمة بأنها تواصل فعال و منفتح. يقوم أفراد الهيئة في بيئة القسم السليمة بمناقشة الاختلافات بالراي بأسلوب بنّاء وصريح دون الخوف من الانتقام ففي البيئة السليمة تكون هناك درجة عالية من الاحترام المتبادل والثقة داخل القسم.

إن توفر بيئة سليمة للعمل يعطي لرئيس القسم أفضلية في تدبير الصراع. فهو ينظم أسلوب الصراع وتدبره. وعندما يكون هناك اختلافات صريحة و بناءة في الهيئة فلن يكون هناك صراع هدام لأن الأفراد لن يفهموا الاختلافات في الرأي على انها هجوماً شخصياً.

من المهم أن يكون للأقسام الجامعية بيئة خاصة بها بالرغم من أنها تتأثر بالبيئة الكلية للجامعة، ومن الممكن أن يكون هذه البيئة مختلفة كثيراً عن بيئة الجامعة.

على سبيل المثال، فإن القسم ذا الأخلاقيات المتدنية جداً يمكن أن يوجد في الجامعة التي لديها هيئة ذات أخلاقية عالية، ومن الممكن أيضاً أن يكون هناك قسم بأخلاقية عالية جداً في جامعة ذات بيئة سيئة. لن يضطر رؤساء الأقسام لوراثة بيئة الجامعة الضعيف والهدام. وعوضاً عن ذلك، عليهم تطوير البيئة السليمة من أجل تدبير فعال. إن الاقتراحات المحددة لتعزيز بيئة القسم مبينة في الفصل الثاني.

تكون واضحةً في توصيل أهدافك وتوقعاتك عن إنجازات القسم والهيئة

في أغلب الأحيان يكون حدوث الصراع محتملاً أكثر عندما يكون التواصل غير واضح وعندما يكون هناك اختلاف حول عمل تم تقييمه ومكافأته.

إن مسؤولية رئيس القسم هي توضيح الأهداف والتوقعات، ومن واجب رئيس القسم مساعدة الهيئة على ترجمة توقعات الجامعة الأكثر عمومية إلى نشاطات وإنجازات خاصة بالقسم. ويمكن أن تتعهد الجامعة بالعمل المهني كجزء من مهمتها وقد تشترط على أعضاء الهيئة الذين يبحثون عن التثبيت والترقية تقديم بيان مكتوب بالخدمة المهنية.

يجب ان يتأكد رئيس القسم من معرفة أعضاء الهيئة للنشاطات المحددة التي تكوّن دليل الخدمة المهنية. هل الخدمات المهنية تشمل نشاطات المتطوعين داخل مجموعة مهنية مثل العمل على التبرع بالدم أو التدريس في مدرسة أخرى؟ وهل

العمل المهني مقتصر على النشاطات التي يتم إنجازها داخل الجمعية المهنية في الجامعة؟ ربما يتضمن العمل المهني نشاطات المتطوعين في المجموعة فقط عندما يرتكز على خبرة أفراد الهيئة.

تقع على عاتق رئيس القسم مسؤولية التأكد من معرفة أعضاء هيئة التدريس للنشاطات المحدّدَة للعمل المهني. وعليه أيضاً نُصحهم بكيفية استثمار وقتهم وطاقاتهم في النشاط الملائم وذلك للتوافق مع معايير القسم والجامعة في مجال التدريس والبحث والخدمة.

يجب أن يتوافق رؤساء الأقسام في فهم المكافأة الممنوحة لأفراد الهيئة الذين تتطابق أعمالهم مع معايير الجامعة. فإذا طلبت سياسة الجامعة من الهيئة أن تُظهر تعليماً فعالاً فلن يؤدي هذا المعيار إلى النيل من بعض افراد الهيئة. لأننا نميل لأن نقوّم الأفراد على أساس جهودهم الجماعية، وقد يرغب رئيس القسم في مكافأة أعضاء الهيئة البارزين خارج هذا المعيار.

إن مثل هذا المعيار المزدوج وبغض النظر عن مقاصده الحسنة مكلف بالنسبة لبيئة القسم ومصداقية رئيسه.

يمكن لرئيس القسم حل الصراع المحتمل بشكل فعال إذا تم تطبيق سياسات القسم و توقعاته لإنجاز أهداف الهيئة بشكل واضح ومتناسق. فعندما تفهم الهيئة أهداف القسم وتوقعاته فإنها ستتفهم العديد من قرارات رئيس القسم وأعماله. فعلى سبيل المثال إذا أدركت الهيئة أن القسم يعطي الأولوية للسفر المهني، فسيعلم اعضاؤها لماذا مُنح افراد الهيئة الذين يقدمون بحوثاً في المؤتمرات الوطنية دعماً للسفر أكثر من افراد الهيئة الذين يحضرون نفس الاجتماع.

ترسخ القواعد الأساسية لمناقشة الخلاف

تصبح مهمة تدبير الصراع أكثر سهولةً إذا قام رؤساء الأقسام بترسيخ القواعد الأساسية من أجل إخضاع الخلاف للحوار. على سبيل المثال، يمكن أن تُعلن القواعد

الأساسية أنه سوف يتم سماع الآراء المختلفة واحترامها ولن يسمح بتداول اللهجة التعسفية. ومثل هذه القواعد الأساسية تساعد على ترسيخ الأسس اللازمة لإخضاع الخلاف للحوار بأسلوب بنّاء ومهني. وبإمكان رؤساء الأقسام القيام بترسيخ العديد من هذه الأسس الضرورية للحفاظ على المناخ الذي يسمح بطرح الخلاف للحوار بشكلٍ فعال.

سوف تكون القواعد الأساسية المحددة والمفروضة في قسمٍ معين ـ إلى حد ما ـ حصيلة مسؤولية رئيس القسم وطريقة التدبير. كما أن هذه القواعد تستجيب للشخصيات المعنية داخل القسم. وبما أنه لا يوجد برنامج موحد للقواعد الأساسية، فإنها ستتضمن بعض التوجيهات التي يجب على رئيس القسم القيام بترسيخها كما يلي:

- عدم السماح بالتعامل بلهجة تعسفية.
- عدم السماح للتعليقات الازدرائية التي تمثل الهجوم الشخصي على الزملاء.
- سماع جميع الأشخاص ومناقشة الآراء المختلفة.
- السماح بالتعبير عن وجهات النظر دون مقاطعة أو خوف من الانتقام.
- إن الإشاعات عديمة الأهمية لا تؤثر على التصويت أو النتيجة.
- إن المسائل التي تخضع للحوار وللإدانة هي إنجازات الأفراد وليس شخصيتهم.
- كما أن العواطف المندفعة أو المُثارة لا تُخرج الحوار عن القضايا الأساسية.
- ستتم مناقشة قضايا القسم وإتخاذ القرار من خلال اجتماعات القسم وليس من قبل أية مجموعة فرعية في الهيئة.

تكون القواعد الأساسية أكثر فعالية عندما تطبق على جميع أفراد القسم. وعلى كل حال لا يستطيع رؤساء الأقسام حماية القاعدة الأساسية من خلال سماع الاختلافات في الرأي ومناقشتها إذا سمحوا للثورة الكلامية أن تتأجج حتى ولو من قبل عضو واحد.

تساعد القواعد الأساسية تساعد رئيس القسم في تدبير الصراع فقط عند تطبيقها بانتظام على كل أفراد القسم. على كل حال، إذا تم تطبيقها بشكل متماسك ستزداد مصداقية رئيس القسم داخله وتساعد هذه القواعد رئيس القسم لكي يركز على مسألة الخلاف الهامة للتأثير على تدبير الصراع.

إن البكاء تصرف يؤدي إلى أخذ حالة الصراع بعيداً عن مسألة الخلاف. لايمكن أن يتحول رئيس القسم من موضوع الخلاف إلى وظيفة داعمة أكثر عندما يواجه الدموع. هذا التحول يغير جدول الأعمال من وسيلة لطرح الخلاف من أجل الحوار إلى تنشئة أو إصلاح النشاط الضعيف. إن البكاء هو أحد التصرفات التي قد يستخدمها بعض الأفراد من أجل تجنب مسألةٍ ما. وفي مثل هذه الحالات يحتاج رئيس القسم لمثل هذه الحالات لترسيخ قاعدة أساسية.

ومن أجل المبتدئين يجب على رئيس القسم إيضاح أن البكاء غير مستحسن ولا بد من مناقشة مسألة الخلاف. أما عندما يجهش أحد الأعضاء بالبكاء فبإمكان رئيس القسم حسم الحوار ويقول «من الواضح أنك غير قادر على مناقشة هذا الأمر في هذا الوقت». ويمكن أن يقترح مغادرته لبضع دقائق حتى يستعيد هدوئه. وعند عودته يحدد رئيس القسم إمكانية متابعته للحوار أو تحديد موعد آخر لمناقشة الأمر. توضّح استجابة الرئيس هذه أن نقاش مسألة الخلاف سيستمر وأن البكاء أو الصراخ لا يفيدان شيئاً.

تنبأ بمجال الصراع ولكن جاهزاً لكي تتدخل عندما يتطلب الأمر

لا ينبغي أن ينتظر رئيس القسم انفجار الصراع حين يتدخل، ويكون التدخل أكثر فعاليةً عندما يمنع أو يحل الصراع. على سبيل المثال، يمكن أن يتوقع رئيس القسم صراعاً يتبع توظيف عضوٍ جديد في القسم. ويخشى رئيس القسم من عدم موافقة أعضاء الهيئة الآخرين أو عدم تقديرهم لهذا الموظف الجديد بشكلٍ كامل. وللتخفيف من هذا الصراع المحتمل على رئيس القسم أن يتدخل ويرسخ قيمة الفرد الجديد بشكلٍ واضحٍ من خلال العمل ومن خلال لغة منمقة من قبل رئيس القسم.

على سبيل المثال، يمكن أن يعين رئيس القسم عضو الهيئة الجديد في اللجان المهمة في القسم.

والشكل الآخر لتدخل رئيس القسم هو إقحام الموظف الجديد في النشاطات الاجتماعية والقانونية مثل مجموعات الغداء أو فريق البيسبول الخاص بالقسم.

سيتم خفض الصراع المحتمل عندما يقوم رئيس القسم بتقدير مساهمة الموظف الجديد في القسم.

إن التدخل المُبكر الناجح يتطلب القيام بتفسير ملامح الاتصال التي قد تشير إلى الصراع المتوقع قبل حدوثه ويجب أن يولي رؤساء الأقسام انتباهاً أكبر إلى الملامح التالية:

التغيرات في السلوك: يجب أن يلاحظ رئيس القسم عندما يصبح الشخص الثرثار صامتاً أو يصبح الشخص الهادئ متحدثاً، عندما يصبح الشخص المتجاوب والفعال كسولاً أو غير مبال، وعندما يغير الشخص المعتاد سلوكه المعتاد أو لباسه بأي طريقة.

عادةً تكون التغيرات الملحوظة في السلوك الشفهي أو الكلامي دليلاً على التغيرات في المواقف. وأثناء حدوث هذه التغيرات يستطيع رئيس القسم توقع أن العلاقة في القسم سوف تتأثر بهذا التغير.

التغيرات في السياسة: ليس من المهم إن كانت السياسة الجديدة مفروضة من قبل الإدارة المركزية أو من قبل الشخص المفوض أو عن طريق التصويت. إن السياسة الجديدة تمثل تغييراً، وكما هو مبين في الفصل السادس يكون هذا التغيير مزعجاً بالنسبة للعديد من الأشخاص. يمكن أن تقوم السياسة الجديدة - حتى عندما تكون مقبولة - بتحويل عضو الهيئة العقلاني والواثق من نفسه إلى شخص غير متعقل ومضطرب.

التغيير في القسم:

يوجد العديد من التغيرات كأن يكون هناك رئيس قسم جديد أو أعضاء هيئة جدد أو تقاعد أعضاء من الهيئة أو زيادة في التسجيل أو انخفاض أو تعديل المنهاج الدراسي أو تغيير في أي مظهر في القسم يمكن أن يؤثر على الهيئة. عادةً، تتطلب التغيرات في القسم تدخُل رئيس القسم.

إن الفصل السادس يتضمن الخطط لتحديد متى وكيف يجب أن يتدخل رئيس القسم لتطبيق التغيير بشكل فعال.

معرفة أين وكيف تواجه الصراع

هناك أوقات تكون فيها مواجهة الصراع ضرورية ومفيدة، ويجب أن يبقى رئيس القسم مسؤولاً عن تدبّر الصراع أكثر من كونه مشتركاً فيه.

ستساعدنا الحالات الأربع التالية ستساعدنا في تحديد أين وكيف نواجه الصراع.

التوقيت: يكون أسوأ وقت لمواجهة الصراع في الظروف التي تضعف فيها قدرة رئيس القسم على تدبير الصراع، كلحظات ارتفاع الأصوات. يجب على رؤساء الأقسام التدخل عند بدء الأفراد بمشادة كلامية.

سوف يكتشف رؤساء الأقسام الذين يحاولون تدبر أمر المناقشات الحادة التي تتحكم بها الانفعالات أكثر من اللازم أن جُل ما يستطيعون فعله هو الحكم بين الطرفين.

هناك القلائل من الأشخاص القابلين للحوار يدركون أهمية عدم التدخل مباشرة أثناء المشادة الكلامية. ويمكن أن يطلب رئيس القسم من هؤلاء الأشخاص التنازل عن الأمر الخاص بهم.

يجب أن يكون رؤساء الأقسام متيقظين وأكثر حذراً عندما يقررون أين وكيف يمكنهم مواجهة الصراع.

ولكن هذا لا يعطي رؤساء الأقسام الحق بأن يصرفوا الانتباه عن المناقشات الحادة بين فردين من أفراد الهيئة في بهو القسم. لأن ذلك سلوك غير سليم وغير مسموح به.

على كل حال، هناك اختلافٌ في ضبط السلوك غير المناسب وتدبر الصراع. على سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم إنهاء المناقشة الحادة بقوله: «يجب أن يدرك كلاكما أن هذا المكان غير مناسب لمثل هذا النزاع. أنا أقترح أن نجلس ثلاثتنا ونتكلم في هذا غداً الساعة الثالثة بعد الظهر في مكتبي». إن هذا الأسلوب ينهي السلوك غير المناسب ويمنح أطراف النزاع فرصة للهدوء قبل مناقشة قضية الخلاف. كما يوضح أن الاختلاف في الرأي سوف يتضاءل بهدف الوصول إلى بعض الحلول العملية.

معرفة الحقائق: إن الإدراك ليس حقيقياً دائماً، إذا كان رؤساء الأقسام على معرفة بالوقائع المناسبة، فسيمكنهم التمييز بين الواقع الحقيقي والواقع غير الحقيقي. هذا هو الأسلوب الصحيح من أجل البقاء على الحياد عندما تكون مواجهة الصراع بين أعضاء الهيئة أو بين أعضاء الهيئة والطلاب، إن عدم معرفة الحقائق يشكل خطراً على نجاح رئيس القسم في مجابهة الصراع الذي يمكن أن يكون بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة أو بين الهيئة والطلاب أو العميد.

يجب على رؤساء الأقسام بذل الجهود لجمع الحقائق المناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا اشتكت إحدى الطالبات أن محاضراً ما يميز بين الطلاب والطالبات فعلى رئيس القسم أن يجمع بعض المعلومات قبل التصرف حيال الشكوى. ويتضمن هذا الإجراء بعض التحليلات التي يجب التفكير فيها لأية شكوى مقدمة فيما إذا كانت تؤكد إدعاء الطالب أم تنفيه، وبإمكان رئيس القسم الرجوع إلى التعليقات الإيجابية المقدمة من الطلاب حول هذا المحاضر. وبإمكانه تذكر ملاحظاته الشخصية عن مدى تفاعله مع الطالبات. وبالإمكان الاطلاع على تقويم المحاضر للإنجاز الجامعي للطلاب الذين قدموا الشكوى.

إن جميع هذه المعلومات الإضافية توجد بيئة تمكن رئيس القسم من تفضيل الحقيقة عن الوهم بشكل دقيق وتحديد أهلية الشكوى الأساسية.

عدم إقحام الشخصية في الحالة: من المهم أثناء مواجهة الصراع تركيز الحوار على القضية وليس على شخصيات المعنيين. على سبيل المثال، هناك اختلاف ملحوظ بين إخبار شخص بأن «القسم يحتاج إلى التزامك ودعمك» أو القول له «أنت تهتم بنفسك فقط». الحالة الأولى تُقحم الشخصية في الصراع وتصف السلوك وتوقعات الإنجاز. أما الحالة الثانية فتُقحم الشخصية في الخلاف وتهاجمها. وبإقحام الشخصية في الخلاف يشير رئيس القسم إلى أن السلوك غير المرغوب به هو نتيجة أحد الأخطاء الشخصية، دون الإشارة للشخص لتغيير سلوكه.

لسوء الحظ لا يسعى جميع الأشخاص للتخفيف من الصراع الهدام. فبعض الأشخاص يرغبون في تصعيد الصراع ويفعلون ذلك في أغلب الأحيان عن طريق إقحام الشخصية في المسألة. خذ على سبيل المثال، عضو الهيئة الذي لا يريد أن يخسر النقاش ولكنه يتبنى عادة وجهات نظرٍ ثانوية. مثل هذه الشخص الذي يشعر أن معظم أفراد الهيئة معارضون، قد يلجأ إلى تحويل المناقشة عن الموضوع المُثار من قبل شخصيات معنية، فيقول «أنا لا افهم لماذا لا تستطيع أن تفهم ذلك»، أو أن يقول من دون تفكير «لا تستطيع أن تفهم القضايا الأكبر». إن مثل هذه الحالات تُظهر السلوك الدفاعي عند الذين تم التهجم عليهم شخصياً. في هذه الحالة يجب أن يتدخل رئيس القسم أن يتدخل ويجعل الحوار غير شخصي.

على رئيس القسم الذي تدخل لاحتواء استجابة دفاعية من الشخص المتهجم فيما أن يعيد توجيه النقاش إلى جوهر المسألة، ويعمل على إبعاد التعليقات الشخصية. على سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم أن يقول «هل لدى أحدكم شيئاً لكي يضيفه فيما يتعلق بجوهر هذه المسألة ؟».

مع مرور الوقت، يكون الإنسجام في استجابة رئيس القسم قد ساعد على ترسيخ قاعدة أساسية جديدة لن يكون فيها الهجوم الشخصي مسموحاً به أثناء مناقشة القسم لمسألة يتوقع فيها اختلافٌ في الآراء.

لا تطل المواجهة: لا يجوز لرؤساء الأقسام حمل الضغائن. فحالما يتضح لرئيس القسم السلوك غير المناسب الذي سيؤجج الصراع عليه إيقاف النقاش حول القضية فوراً. إن ذلك ضروريٌ لعلاقته مع كل فردٍ من أفراد الهيئة. لايستطيع رؤساء الأقسام السماح لأية مسألة ان تصوغ علاقاتهم مع افراد الهيئة ومن جهة اخرى يحتاج أفراد الهيئة لإدراك أن رئيس القسم يولي عناية واحتراماً كبيرين لمساهماتهم حتى لو كان الرئيس غير منسجم مع افكارهم حول قضية معينة.

عادةً تكون الهيئة ممتنةً ومطمئنةً إذا كان التواصل مع القضية منسجماً مع الصراع في نطاق اوسع واكثر فعالية. وكقاعدة عامة، كلما كان الخلاف كبيراً في مسألةٍ معينة كلما وجب على رئيس القسم الإسراع في إجراء حوار جديد ومختلف.

معرفة كيف ومتى تبدأ الصراع

أحياناً يمكن أن يكون الصراع الخفي هداماً لإنتاجية القسم وأخلاقيات الهيئة.

يمكن أن يصبح الإختلاف في الراي اكبر من المسألة الأساسية للنزاع، وذلك إذا سُمح له أن يستفحل ويزداد. بإمكان رؤساء الأقسام التخلص من التوتر الهدام عن طريق تولي الصراع والسماح للخلافات البناءة بالظهور بطريقة مُنظمة.

هناك مرحلتان مفيدتان لتولي الصراع وهما: الأولى عندما لا يدرك الشخص المذنب أن سلوكه يؤدي إلى الصراع الهدام في القسم. على سبيل المثال، السكرتير الذي يأتي إلى عمله متأخراً بشكلٍ دائم لا يعلم أن قدومه متأخراً يخلق مشكلة لدى أعضاء الهيئة في تأخير تجهيز ملفاتهم قبل الذهاب إلى الحصص الدراسية الأولى. بإمكان السكرتير أن يكون ذا ضمير حي ولا يعلم أن تأخره يثير مشكلة فيقوم بالتعويض عن الوقت الضائع في نهاية اليوم. يستطيع رئيس القسم منع الصراع بالتدخل والإشارة إلى الخلاف الموجود.

الحالة الثانية: عندما يتولى رئيس القسم إدارة الصراع لتسهيل اتخاذ القرارات. ويمكن أن يحدث ذلك أثناء تقويم أداء أفراد الهيئة من أجل التوافق مع معايير الترقية والتثبيت.

أحياناً يصبح أفراد الهيئة غير معنيين بتقويمات اللجنة التي تتجاهل إنجازاتهم في مجالات التدريس والبحث العلمي. ويستطيع رئيس القسم منع حدوث مشكلة كبيرة عن طريق تولي الصراع مبكراً في فترة الاختبار، وذلك بتنبيه أفراد الهيئة غير المؤهلين للتثبيت بعدم توافقهم مع معيارين على الأقل من المعايير الثلاثة للتثبيت.

إن العمل مبكراً بوقت كافٍ في فترة الاختبار، تتاح من خلاله الفرصة الملائمة لإعادة استثمار الوقت والنجاح في التوافق مع معايير الترقية والتثبيت. وفي حال عدم تولي رئيس القسم للصراع، قد لايستطيع أفراد الهيئة اتخاذ القرارات الهامة حول كيفية استثمار النشاط والوقت وبذلك تكون النتيجة رفض الترقية والتثبيت.

إدراك الصراعات التي تخصك لتدبرها

لحسن الحظ أن بعض الصراعات ليست من شأن رئيس القسم، وهناك تقويم سهل لتحديد الصراع الذي يجب على رئيس القسم تدبره وهو موضح في السؤال التالي «هل يؤثر الصراع على الإنتاجية الكلية أو على أخلاقيات القسم؟».

إذا كان الجواب بنعم، فيكون تدبر الصراع من مسؤولية رئيس القسم.

قد يكون اثنان من أعضاء الهيئة مختلفين حول موقع السور الموجود بين ممتلكاتهما كونهما جارين. إن هذا الصراع ليس من شأن رئيس القسم ما لم يتصاعد إلى المستوى الذي يبدأ فيه أحدهما أو كلاهما بالكلام البذيء أمام الطلاب. عندها سيكون الصراع مؤذياً لإنتاجية القسم، ويجب على رئيس القسم تدبر أمر هذا الصراع. لكن هذا لايعني أن رئيس القسم أصبح مسؤولاً عن تحقيق حلٍ لتحديد المكان الملائم للسور بين ممتلكات الاثنين.

ولايعني أن على رئيس القسم إيضاح أن خلاف الجيران يمكن أن يؤدي إلى تعريض القسم الجامعي للخطر أو يؤدي إلى تعطيل المساهمات المهنية لأفراد الهيئة في القسم.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 5-1 (الاتهام) يجب أن يتدبر رئيس القسم أمر الصراع بين أفراد الهيئة.

الدكتورة ماري زالزينيك (أستاذة وزميلة مثبتة) تتهم الدكتور دان بيترسون (الأستاذ المساعد غير المثبت) بسلوك لاأخلاقي. ضع نفسك مكان الدكتور رولاند شميت رئيس قسم التسويق في جامعة هيلز الجنوبية عندما تقرا الحالة 5-1.

الحالة 5-1 الاتهام

شميت (غاضباً): «هذه الإتهامات التي تقدمينها ضد دان بيترسون إتهامات خطيرة ويمكن أن تكون افتراء ضده».

زالزينيك: «أكون مذنبةً بتهمة الإفتراء إن كنت كاذبة وأنا لا أستخف بهذه الإتهامات. أنا لست كاذبة وأستطيع إثبات ذلك. لقد قام دان بملء أوراقه الإعتمادية بشكلٍ مطابق، أي بطريقة احتيالية وأنت لا تريد أن تنظر إلى الحقائق لأن دان هو الفتى المدلل للقسم. أنت والأعضاء الآخرون في الحرس القديم تقومون دائماً بحمايته».

شميت: «هذا ليس صحيحاً. دان يعمل بشكلٍ جيد هنا رغم منافسته لبعض الزملاء الذين يغارون منه جداً. كيف ستثبتين مثل هذه الإتهام الظالم؟».

زالزينيك: «سوف أخبرك ماذا وجدت، كما تعلم هذه هي السنة الثالثة لي في لجنة الموظفين في القسم وهذا يعني أنني أقوم بالاطلاع على الإنجازات التي يتم تقديمها من قبل كل فرد من أفراد الهيئة في كل سنة. إن الإنجاز الذي يتم تقدمه

من قبل دان بيترسون كل سنة يحتوي على احتيال مبالغ به. في الماضي ادعى انه كان «محاضراً ضيفاً. مع أنه وصل في هذه السنة إلى أخفض مستوى له».

شميت (منزعج بشكلٍ واضحٍ): «لن أدخل في مهاترة كلامية».

زالزينيك: «دكتور شميت هذه ليست مهاترة كلامية انها مسألة اخلاقية. لقد ادعى دان أنه عرض بحثاً في مؤتمرات قومية، بينما في الواقع، كانت وظيفته فقط حضور الاجتماع كعضو من مجموعة المؤتمر الحزبي. لقد قام بذلك لعدة سنوات، ولكنه الآن تقدم بخطوةٍ إضافية، فقد ادعى في هذه السنة أن لديه نسخة بحث أولية مقبولة للنشر، وانا أعلم أنها لم تكن مقبولة».

شميت: «كيف يمكنك معرفة ذلك في هذا العالم».

زالزينيك: «أنا ناقدة أدبية للمجلة التي قال أنها قبلت بحوثه ولقد دققت مع الناشر وعلمت أنه تم الإطلاع على مسودة بحثه ورُفضت».

شميت: «بأي حق تقومين بالتدقيق في شيء كهذا، إضافة إلى أن داني يريد تنقيحها ثم إعادة تسليمها».

زالزينيك: «يمكن أن يكون ذلك، ولكن لا يجوز إدراج مسودة بحثه وكأنها قد قُبلت. من الأفضل أن تنظر للمعلومات التي اقدمها ويجب عليك التصرف. إذا لم تكن مستعداً لاسترجاع المعايير الأخلاقية في هذا القسم فسوف أعرض هذا الأمر إلى شخصٍ ما يقوم بذلك».

دعنا نحلل الحالة

إن الصراع المبين في الحالة 5-1، متعدد الأبعاد، هناك صراع واضح بين ماري زالزينيك و دان بيترسون. من وجهة نظر زالزينيك فإن دان قدّم إنجازاته المهنية بطريقة مخادعة.

إن الصراع الثاني هو وجود خلاف بين وجهة نظر الدكتورة زالزينيك ووجهة نظر الحرس القديم وتمييزهم لدان بيترسون. وبالإعتماد على صحة التهم التي تم تقديمها، يمكن أن يكتشف رئيس القسم أن أعمال دان هي انتهاكاً لسياسة الجامعة وللسلوك الأخلاقي وهذا سيثير الصراع عند رئيس القسم المسؤول عن دعم سياسة الجامعة وحماية الأخلاقيات المهنية التي يتم تحديدها من قبل الشخص المهني المفوض.

إن اللهجة المستخدمة من قبل الدكتورة زالزينيك تُظهر أن بيئة العمل في هذا القسم غير سليمة. إنها تعلم وربما الأفراد الآخرون في الهيئة يعلمون بوجود معايير مزدوجة من لتقويم ومكافأة الأعضاء. تتنبه زالزينيك بوضوح إلى وجود مجموعات فرعية داخل القسم وظهور المحسوبية في أداء بعض الأفراد في الهيئة.

إن التمييز والتحيز باتجاه شخص ما. سيجعل مهمة رئيس القسم في تدبير الصراع أكثر صعوبةً لأن زالزينيك لا تنظر إلى رئيس القسم على انه هدف. وإذا كانت بيئة العمل متوافقة مع ما تؤمن بها الدكتورة زالزينيك وهو قيام رئيس القسم بمقابلة جميع أفراد القسم بشكل متساوٍ فعلى رئيس القسم تدبر الصراع الحالي بشكل فوري.

إن استجابة رئيس القسم تقتضي مراقبة الفجوة المتزايدة بين بيترسون وبعض أفراد الهيئة الآخرين. في بداية المحادثة كان رئيس القسم يهزأ قائلاً: «إن دان يعمل بشكل جيد رغم تنافسه مع زملاء يغارون منه».

في حالة تفاقم الخلاف المتزايد بين أفراد الهيئة يجب على رئيس القسم التدخل بتجرد بينهم. ويمكن لهذا التدخل أن يشمل مجالات تقويمات المنهاج أو تخصيص وقت للبحث أو تقويمات اللجنة أو دعم نفقات السفر أو قرارات أخرى تؤثر على الهيئة. وبالإعتماد على مستوى الإستياء، قد يقوم رئيس القسم بإجراء محادثات مع كلٍ من أفراد الهيئة على حده بمن فيهم الأعضاء الذين يعتقدون بأن

هناك تحيزاً تجاه بيترسون. وبإمكانه أن ينصح بيترسون حول كيفية تصرفه في القسم وعدم إعطاء الزملاء فرصة لملاحظة أي تحيز يقوم به. في هذه الحالة لا يتدبر رئيس القسم المواجهة مع الدكتورة زالزينيك بشكل جيد. عندما اتهمت دان بيترسون بالسلوك اللا أخلاقي اتخذ رئيس القسم موقفاً دفاعياً، ومن خلال دفاعه عن دان دون الاطلاع على المعلومات التي قدمتها ماري زالزينيك يكون قد صعّد الصراع.

إن رئيس القسم لم يكن موضوعياً تجاه الشكوى وقد حملت الدكتورة زالزينيك إنطباعاً بأن رئيس القسم متحيز و لن يتحقق من الإتهامات بشكل منصف.

في الواقع إن اللهجة الدفاعية الخطابية لرئيس القسم تزيد من قناعة ماري أن دان بيترسون هو الفتى المدلل بالنسبة للحرس القديم.

من الممكن أن يكون بيترسون غير مدرك لتوقعات الأداء، كما أنه قد يشعر بطريقة ما أنه قد تم دفعه للمبالغة بإظهار إنجازاته. من الواجب على رئيس القسم أن يقدم النصيحة لبيترسون عما هو مقبول في إدراج الإنجازات، فإذا قام بيترسون بتضخيم إنجازاته لمدة ثلاث سنوات دون الحصول على شيء سوى الإستجابة الإيجابية على شكل مديح وزيادة الراتب لن يكون لديه سبب للتغيير. لو تدخل رئيس القسم مبكراً لكان باستطاعته حل الصراع بشكلٍ فوري.

يجب على رئيس القسم تدبر الصراع فوراً. لأن مصداقيته ستتأثر بكيفية معالجته للإتهامات المقدمة ضد دان بيترسون.

وعندما يختار رئيس القسم أن يحمي دان بيترسون مهما كلفه ذلك فستضعف مصداقيته مع الهيئة.

يمكن أن يفقد رئيس القسم مصداقيته أمام الحرس القديم إذا فشل في حماية دان مما يعتقدون أنه هجوم مدبر ولا مبرر له. إن غاية رئيس القسم الظهور بشكل محايد وهو يطبق سياسة الجامعة المتعلقة بمعايير السلوك الأخلاقي.

إنه دورك

اطلع على الحالة 5-1. وفكر كيف تعالج الاجتماع الأول مع الدكتورة زالزينيك كيف ستتناول الاتهام؟ ما هو الإجراء الذي سوف تقوم به لكي تمتص غضب الدكتورة زالزينيك ؟

1- هل ستقضي وقتاً في الأحاديث القصيرة معها كي تهدأ أعصابها قبل متابعة الحوار؟ هل ستبقى جالساً خلف مقعدك أم ستجلس إلى جوارها؟ هل ستسمح لماري زالزينيك أن تسرح في أفكارها وخيبة أملها أم انك ستوقف هذه الحالة المزعجة؟.

2- كيف ستعالج المحادثة مع الدكتورة زالزينيك ؟ حدد الحالات التي قام بها رئيس القسم التي يمكن أن تعيد التصرف فيها بشكل آخر. هل تغادر ماري مكتبك معتقدةً بانه سيتم الاطلاع على هذه المسألة ومعالجتها بشكلٍ موضوعي؟.

أرجوك ان تفكر

من المحتمل أنك حذفت تصريح رئيس القسم «يمكن أن يكون هذا الاتهام افتراءً ضد دان».

ويمكن لهذا التصريح أن جعل ماري تشعر بلغة تهديدية، وهذا سيسيء إلى المناقشة بشكلٍ واضح، كما أن هذا التصريح يوحي بأن رئيس القسم لا يرغب في سماع تعليقات سلبية عن دان بيترسون. وعندما تلح الدكتورة زالزينيك على ذلك يؤكد رئيس القسم أن دان قد حقق النجاح رغم مواجهته لزملائه الحاسدين والغيورين.

إن هذا الإصرار يُصعد الصراع لأنه يدل على أن رئيس القسم منحاز. وعلاوةً على ذلك فقد اتهم ماري بأنها ظالمة وأوضح بأنه لا يريد تصديق المعلومات التي قدمتها أصلاً.

ويظهر رئيس القسم عدم موضوعيته فيما يتعلق بالإتهامات ضد الدكتور دان. وهذا يؤكد فكرة زالزينيك حول تحيز رئيس القسم. فحالما أعدت الدكتورة زالزينيك بعض الحقائق حاول رئيس القسم صرف النظر عن الحوار بقوله «أنا لن أدخل في مهاترة».

يوضح هذا التصريح أنه لن يطلع على المعلومات بشكل موضوعي.

ويستمر الصراع ليتصاعد عندما يقول رئيس القسم من غير تفكير أن الدكتورة زالزينيك ليس لها الحق في أن تتحقق من صحة المعلومات التي قدمها دان بيترسون في تقرير إنجازاته السنوية.

قام رئيس القسم بالدفاع عن دان بشكل غير منطقي. و هو يعلم أيضاً أن مسودة البحث التي تم رفضها لا يمكن أن تكون مقبولة حتى و لو أراد دان تنقيحها وإعادة تقديمها وهذا دليل إضافي إلى تحيزه.

وفي هذه النقطة من الحوار، يدعو رئيس القسم دان بيترسون « داني». وهذا تأكيد إضافي على شكوك الدكتورة زالزينيك حول التحيز الواضح.

هل ستقوم بتحديد هذه التعليقات على أنها مشابهة لتلك التي تريد أن إعادة كتابتها؟ الآن وبما أن لديك بعض الخبرة في جعل الصراع حيادياً، دعنا نجعل الحالة أكثر إثارةً. استمر في تأدية دور رئيس القسم و لكن أضف الحقائق التالية:

- إن سياسة الجامعة تسمح لأعضاء الهيئة بتقديم اتهامات أخلاقية ضد زملائهم في الهيئة من دون موافقة رئيس القسم.
- لقد حصل دان على شهادة البكالوريوس والماجستير في قسم التسويق من جامعة هيلز الجنوبية. وكان جده عميد كلية التجارة في تلك الجامعة ولقد سمي البناء الذي كان يحوي قسم التسويق (قاعة بيترسون) نسبة إلى اسمه عندما أحيل إلى التقاعد.
- عائلة بيترسون تكفلت بمصاريف عدة محاضرات ومحاضرين، وأسست منحاً دراسية بمبالغ كبيرة.

● وقع بيترسون على عقد تثبيت مشروط بالحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال قبل نهاية الشهر التاسع من تعينه ولم يستطع الحصول على الدكتوراه. إلا أن رئيس القسم قد جدد تعيينه دون مناقشة الأمر مع القسم.

كيف يمكن لهذه الحقائق أن تبديل معالجتك لهذه المواقف؟ هل ستغير هذه الحقائق استجابتك الأولى للدكتورة زالزينيك ؟ هل هذه المعلومات الإضافية ستغير من كيفية تعاملك مع دان بيترسون؟ هل ستقوم بإعلام العميد عن الإتهامات المقدمة من قبل الدكتورة زالزينيك؟.

دعنا نلخص

راجع خطتك المتعلقة بإدارة الحالة المفصلة في الحالة 5- أفإذا كانت خطتك تستخدم خطط الاتصال المتعلقة بتقليص الصراع الهدام، ربما عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل حول تدبر الصراع بشكل فعال. هل طريقتك:

● تساعد على ترسيخ بيئة ملائمة للعمل والحفاظ عليها؟.

● تظهر بشكل واضح أهدافك وتوقعاتك فيما يتعلق بأداء الأعضاء؟.

● ترسخ مبادئ أساسية محددة مسبقاً لمناقشة الخلافات؟.

● توقع مجالات الصراع و تسمح بالتدخل عند الضرورة؟.

● تولي أهمية لزمن وكيفية مواجهة الصراع؟.

● تدرك مظاهر الصراع الذي يقع تدبره على عاتق الرئيس؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الواقع لقد قام دان بتضخيم إنجازاته، وحالما علم بالإتهامات قام بالإعتذار عن أعماله بشكلٍ صريح، حتى أنه اقترح الإقتطاع من راتبه لكي يُظهر لزملائه في الهيئة أنه لايريد الإستفادة من عملٍ لم يقم به. وهو يأمل أن يكون الجميع متسامحاً معه. فهو ينعم بالعيش في مسقط رأسه ويرغب بالإحتفاظ بتعيينه في الهيئة في جامعة هيلز الجنوبية.

ونتيجةً للإتهام القوي الذي قدمته الدكتورة ماري زالزينيك ورغبتها في معاقبة مثل هذا السلوك اللا أخلاقي قرر بيترسون تقديم طلب إلى منصب آخر. وترك رسالة في صندوق بريد رئيس القسم يسأل فيهاعن رسالة تزكية. فالمنصب المُعلن عنه يتطلب حصول المتقدمين على شهادة تثبت الاستقامة المهنية كي يكون قدوة للجيل الأول من الطلاب.

لقد احتار الدكتور شميت في كتابة الرسالة المطلوبة، إنه قرار صعب فهو يريد مساعدة دان بصدق ولكن لا يعلم كيف سيتدبر هذا الأمر. لقد قرر كتابة رسالة التزكية لأنه يعتقد ان بيترسون مُدرس ممتاز وله مستقبل مشرق. ولا ينبغي عرقلة تقدمه بسبب سوء فهم فردي.

الحالة 5-2، رسالة التزكية

إلى الدكتور نينغ لين، رئيس القسم

قسم التسويق في كلية التفوق

تاونسيند، اوتا 57802

العزيز الدكتور لين

انا أكتب هذه الرسالة بطلب من دان بيترسون الذي أعرفه منذ أن كان فتىً صغيراً وعندما كان يزور جده عميد كليتنا السابق بين الفينة والأخرى. لقد كنت مسروراً عندما سجل دان في جامعتنا كطالب في الصف الأول في قسم التسويق. كما أن أعضاء الهيئة الذين قاموا بتدريسه يتذكرون بشكل جيد عمله الممتاز قبل التخرج. إن القسم فخورٌ بأن يكون دان قد أنهى الماجستير لديه.

وذهب دان إلى جامعة الولاية من أجل الحصول على الدكتوراه وكان يعود في كل صيف. لقد كان مخلصاً جداً وكان يقوم بالتدريس من أجلنا، إن دان وعائلته مخلصون وكرماء في دعمهم للقسم وللكلية ولقد كنا محظوظين بتعيين دان لدينا

كونه قد اقترب من إنهاء الدكتوراه. لقد قام دان بيترسون ولمدة ثلاث سنوات مضت بالتدريس في قسمنا وكان الطلاب مستمتعين بدروسه.كما لاحظت انهُ أستاذ ممتاز وهو طموح جداً وعزيز النفس. بكل صراحة، أتمنى أن لا يضطر الدكتور دان بيترسون إلى مغادرة الجامعة وأنا والعديد من الزملاء سوف نفتقده.

المخلص

رونالد شميت

أستاذ ورئيس قسم

دعنا نحلل الحالة

دعنا نقوّم الرسالة المبينة في الحالة 5-2. قرر رئيس القسم أن يكتب تقويماً دون الإشارة إلى الاتهامات المقدمة من قبل الدكتورة ماري زالزينيك. وبدلاً عن هذا قام بذكر المدة الطويلة التي عرف من خلالها دان بيترسون. من الواضح أنه يُحبه. ويعتقد أنه مُدرسٌ ممتاز. على كل حال إن رأي الدكتور شميت سيكون محل ثقة لو تم تدعيمه ببعض المعلومات المحددة التي تصف طريقة دان بيترسون. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تذكر الرسالة بعض الإمكانات الخاصة مثل المهارة في الإجابة على أسئلة الطلاب أو إعطاء محاضرات في فصول دراسية ضخمة.

إن الطريقة العامة التي قام رئيس القسم من خلالها بمدح دان لم تعط اللجنة الفاحصة في كلية التفوق أية معلومات يمكنهم من خلالها تحديد مدى ملاءمة بيترسون للنموذج المطلوب من قبلهم.

وكما هو واضح فإن الاحترام الكبير الذي تم إظهاره للدكتور دان غير كاف لإقناع لجنة الفحص بأنه هو الخيار الأفضل من أجل الوظيفة المتوفرة.

إن اللهجة العامة للرسالة توحي بأن رئيس القسم يميل لدعم بيترسون ولكنها تفشل في تغطية العديد من القضايا التي يتم طرحها عادةً.

فعلى سبيل المثال، ليس هناك ذكرٌ لكيفية تفاعل بيترسون مع الزملاء. ولا يوجد ذكرٌ لأطروحة مقدمة من دان وليس هناك شرح عن الأسباب التي أدت إلى تأخير حصوله على شهادة الدكتوراه. إضافة إلى عدم وجود تعليقات على عمل بيترسون في مجال البحث والخدمة وقد لا تكون كلية التفوق على علمٍ بالبحث المعد للنشر.

لذا، يجب على لجنة الفحص في كلية التفوق أن تكون على علمٍ بإنجازات الدكتور دان في المجالات الثلاثة المطلوبة في جامعة هيلز الجنوبية.

والأمر الذي سبب ضرراً أكثر هو أن رئيس القسم قام بتوضيح ارتباط دان طويل المدى مع جامعة هيلز الجنوبية. وفي هذه الحالة فإن اللجنة الفاحصة في كلية التفوق سوف تستغرب لماذا يبحث الدكتور بيترسون عن وظيفة في مكان آخر. لقد أثارت رسالة رئيس القسم هذا السؤال دون تقديم جواب له. لقد تجنب رئيس القسم الإتهامات المقدمة من الدكتورة زالزينيك ضد الدكتور دان. وفي هذه الحالة فإن رسالة رئيس القسم للتزكية ترفع الراية الحمراء عن طريق الإشارة إلى أن بيترسون يواجهُ بعض المشاكل في الجامعة أجبرته على تقديم طلب إلى كلية التفوق. إن فقرة الخاتمة من الرسالة تُظهر بشكلٍ واضحٍ أن رئيس القسم يتمنى بقاء دان في الجامعة. وفي هذه الحالة ستتحقق اللجنة الفاحصة من السبب الذي جعل بيترسون يغادر جامعة هيلز الجنوبية.

سوف نعود لنتساءل كيف يمكن أن يتعامل رئيس القسم مع اتصال هاتفي يطلب منه تقديم أو إعطاء بعض التعليقات على رسالة التزكية.

إنه دورك

فكر ملياً كيف ستتعامل مع طلب دان بيترسون لرسالة التزكية.

1- ما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه الدكتور دان بيترسون؟ وما هي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم والمؤسسة؟ وماهي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه البرامج الأخرى في فرعك التي يمكنك توظيف دان فيها؟

2- هل يمكنك كتابة رسالة تفيد دان دون خيانة مسؤوليتك الأخلاقية تجاه القسم أو الكلية أوالجامعة؟ ما الذي يمكنك قوله تجاه دان بيترسون أثناء بحثه عن وظيفة أخرى ؟

3- هيئ رسالة تزكية من أجل دان بيترسون ونقحها وحدد إن كان ما قمت بكتابته مفيداً لطلب الدكتور دان أم لا. هل رسالتك تحقق مسؤوليتك الأخلاقية تجاه دان والقسم والكلية والجامعة؟ ما هي الأسئلة اللاحقة التي يمكن لأحد أفراد اللجنة الفاحصة القيام بسؤالك عنها من خلال اتصال هاتفي وكيف ستجيب عليها؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 5-3 (المصلحة الشخصية) تصف الإختلاف في الأراء التي تم عرضها من قبل عضوين في الهيئة، حول كيفية منح المكافأة. إن كاترين سوليفان (رئيسة قسم الفلسفة) قد استمعت إلى مختلف وجهات النظر مسبقاً، ولذلك يمكنها أن تتوقع الحوار الذي سيتم الكشف عنه في الاجتماعات القادمة. ضع نفسك في مكان رئيسة القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

الحالة5-3، المصلحة الشخصية

الشخصيات

إن كاثرين سوليفان (رئيسة قسم الفلسفة) قلقة بشأن اجتماع القسم القادم، والمادة الأولى من جدول الأعمال هي الإطلاع على إجراءات القسم من أجل منح المكافآت.

لقد أصبح القسم عبر السنين بارعاً إلى حد ما في تقويمه لكفاءة الهيئة ولكن الأمر الوحيد الذي بقي موضع خلاف هو كيفية تحويل منح المكافآت إلى زيادة في الراتب. في كل سنة يتلقى القسم جزءاً من المال مرتكزاً على نسبة من أساس الراتب الإجمالي للقسم الجامعي لتوزيعه كمكافأة.

لذلك، فإن أعضاء الهيئة الذين هم بمرتبة الأساتذة الذين يحصلون على رواتب أعلى يساهمون في مبلغ المكافأة بشكل أكبر من أفراد الهيئة الذين هم في رتب أقل ويحصلون على رواتب أدنى.

منذ ثلاث سنوات مضت، قام القسم بمنح المكافأة على أساس كمية محدودة أكثر من اعتماده على النسبة المئوية لأساس الراتب. ولقد تم تصنيفها على مقياس من الصفر إلى ثلاثة وكل عضو يقوّم بنفس الدرجة يتلقى المكافأة نفسها.

وفي حال حصل كل من الأستاذ أو الأستاذ المساعد على نفس الكفاءة الرقمية خلال التقويم فإنهما سيستحقان نفس المكافأة وإذا حسبنا مكافأة كل منهما بالنسبة لراتبه سيتبين لنا أن الأستاذ المساعد قد كوفئ بنسبة أعلى لأن راتبه أقل.

إن كاثرين تدرك أن التطبيق الحالي هو تمييزٌ ضد الأفراد ذوي الخبرة العالية في الهيئة الذين قاموا بخدمة القسم والمؤسسة في عدة مراحل لمدة تزيد عن عشرين عاماً. إضافة إلى أنها تخلق مشكلة تقليص الراتب وذلك لأن رواتب الأعضاء غير المثبتين في الهيئة الذين هم أقل خبرةً في الهيئة تتساوى بسرعة مع رواتب الأعضاء المثبتين الذين لهم خدمة أكثر من عشرين عاماً في القسم. يقوم الأساتذة بتوجيه دراسات وأطروحات طلاب الدراسات العليا، وذلك يمكنهم من تكريس وقت أكبر لإكمال الأبحاث الضرورية من أجل تثبيت ناجح وإعادة النظر في الترقية.

ولأن القسم لم يصل إلى رأي موحد حول هذه المسألة فسوف يتم تقرير هذا الأمر عن طريق التصويت. وبتصويت الهيئة الذي هو تصويت للمصلحة الشخصية تم الاتفاق على تشكيل لجنة مكونة من سبعة أساتذة مساعدين غير مثبتين وأستاذين مساعدين وثلاثة أساتذة. يمكن لكاثرين أن تتوقع كيف ستجري المناقشة.

الاجتماع

لم يستغرق الصراع وقتاً طويلاً. كان سام هاريس (أستاذ قديم) أول من كسر الجمود قائلاً، أعتقد أن الوقت مناسب لاعتماد طريقة أخرى من لمنح المكافآت. لقد

قمنا باستخدام طريقة الراتب الثابت لمدة ثلاث سنوات مما أدى إلى إجحاف كبير بحق الأفراد القدامى ذوي الخبرة العالية في الهيئة. أنا اقترح أن نبدأ باستخدام نموذج الدمج بتوزيع نصف المكافأة كنسبة من أساس الراتب والنصف الثاني يتم توزيعه بحسب المبلغ المحدد. إن نموذج الدمج هو الخطة الوحيدة المنصفة لتوزيع المكافآت لأنها لا تميز بين الأفراد ذوي الخبرة العالية والأفراد الأقل خبرةً في الهيئة.

جيسيكا ماكليلين (أستاذة مساعدة غير مثبتة) ترد بحدة: «أنا أعارض أية طريقة لتوزيع المكافأة غير طريقة الراتب الثابت».

سام: «الا تريدين على الأقل وضع خطة تميز بين الأعضاء ذوي الخبرة العالية والأعضاء الأقل خبرةً».

جيسيكا: «سيتم حساب كفاءتي مثل كفاءتك. إذا تلقينا أنا وأنت تصنيف الكفاءة (3)، فنحن نستحق نفس المبلغ وإن ذلك سيكون عادلاً ولا يوجد سبب لاعتبار كفاءتك أكثر من كفاءتي».

سام: «ألا يمكن لخدمة ست وعشرين سنة أن تساوي شيئاً».

جيسيكا (بجرأة وهي تقصد كشف التحيز الكبير): «بالتأكيد لا! لماذا يجب أن تستفيد كونك أكبر سناً؟ كما أن راتبك العالي يقتطع معظم الميزانية الصيفية وبذلك يكون الأمر سيان. فعندما يأتي دورك بالتعليم في الصيف لايكون هناك مجال لبقية أفراد الهيئة».

سام: «لكن الخبرة التي حصلنا عليها تمكننا من المساهمة بطرق مختلفة. فمثلاً، نحن نتحمل صعوبة توجيه طلاب الدراسات العليا، إنه نشاط إيثاري يأخذنا بعيداً عن البحث الخاص بنا...».

وقبل أن يُنهي سام جملته، قاطعته جيسيكا، قائلةً، «كوني أقوم بالعمل المحدد لي بكفاءة فليس من المهم نوعه. يجب أن تكون المكافأة المحددة لي مساوية لمكافأتك فأنا أساهم بقدر المساهمة التي تقوم بها ولا يجوز أن تكون مكافأتي أقل من مكافآتك ولو ببنس واحد».

في الوقت الذي كانت جيسيكا تجلس فيه على كرسيها وتُظهر انتصارها أسرعت بالإضافة: «أنا أدعم رؤية اشتراكية ولا أوافق على أي نظام يكرس التفرقة بيننا».

سام: «لكن رواتب أفراد الهيئة القدامى تساهم بشكل أكبر في المبلغ الإجمالي للمكافأة من خلال الزيادات السنوية. فبزيادة 5.4 ٪ من المعدل الوسطي للراتب هذه السنة، سوف يصبح راتب الأستاذ50000 دولار وسوف يُساهم بـ 2250 دولار في مبلغ المكافأة ويصبح راتب الأستاذ المساعد 30000 دولار وسيساهم فقط بـ 1350 دولار. سوف تمثل مكافأة البروفيسور ثلاثة بالمئة من الراتب، بينما في الحقيقة تمثل خمسة بالمئة. أنت تستفيدين من المساهمة الكبيرة التي يقدمها الأعضاء ذوو الخبرة العالية في الهيئة. كيف يكون هذا عادلاً».

جيسيكا: «إنه إنصاف كامل ففي النظام الاشتراكي حيث لايوجد تمييز طبقي ولا تفرقة تكون مساهماتي مهمة مثل مساهماتك ويجب أن أستحق ما تستحقه أنت. إن ذلك منطقي وسليم».

سام (يطرح فكرة جريئة): «أنا أعتقد بأن أي نموذج غير نموذج الدمج سوف يسبب الخلاف والشقاق في القسم لأنه نموذج للمنفعة الشخصية. وإذا كانت الدكتورة ما كليلين تتحرك من خلال رؤيتها الخاصة للاشتراكية فهي قد تريد أيضا أن يبدأ الأساتذة المساعدون الجدد رواتبهم بحيث لا تنقص بنساً واحداً عن رواتب الأساتذة المساعدين الأكثر خبرةً. أنا أعتقد أن جيسيكا سوف تعارض أية خطة لا تحفظ مكانتها بالنسبة للأساتذة المساعدين الجدد ذوي الرتب الأقل في الهيئة».

جيسيكا: «أنا اعلم أن التطبيق الحالي لمنح المكافأة يفيدني أكثر لأنني عضوٌ جديدٌ، ولكن هذا ليس سبباً للانتقال إلى نظام مختلف. «وبعد ذلك أضافت بضحكة خافتة» يمكن أن أغير تصويتي عندما أصبح أستاذة، ولكن الآن هذه هي الطريقة الصحيحة».

دعنا نحلل الحالة

إن رئيسة القسم قلقة حيال الاجتماع لأنها لا تستطيع تفادي الحوار الذي ستسمعه. ليس سراً أنّ هناك رأيين متناقضين على الأقل في وجهات النظر بين أفراد الهيئة حول المكافآت. رئيسة القسم غير واثقة من كيفية مواجهة هذا الصراع. ولا تستطيع سوى طرحه للنقاش في اجتماع القسم. وكما هو متوقع من خلال وجهات النظر، فقد تم طرح جميع الآراء المعتادة مرة أخرى، ولكن الهيئة لم تستطع الوصول إلى حلٍ مقنع أو حلٍ وسط، يبدو أن الطريقة الوحيدة هي التصويت ويمكننا توقع النتيجة لأن أعضاء الهيئة غير قادرين على المشاركة في النقاش بشأن طريقة منح المكافأة من دون دعم مصالحهم الشخصية.

يقترح سام هاريس الحل الوسط عن طريق استخدام نظام الدمج. وحتى اختيار نظام الدمج هذا يمثل طريقة يستفيد منها سام هاريس أكثر من التطبيق الحالي.

والأسوأ من ذلك، أن الرأي الذي يتم التعبير عنه من قبل أعضاء الهيئة يصبح أكثر فظاظةً كلما تمت العودة إلى القضية. إن اللهجة التي تم استخدامها من قبل الأستاذة المساعدة جيسيكا ماكليلين تشير إلى المرارة العميقة تجاه الأعضاء القدامى في الهيئة التي تمتد إلى ما وراء هذه المسألة. إذ تعتقد الدكتورة جيسيكا أن وجود الأعضاء القدامى يحجب فرصتها في العمل الصيفي. كما أنهم يحصلون على زيادة غير منصفة عبر طريقة منح المكافآت بهذه الطريقة التي تُبدي تحيزاً واضحاً ولا يوجد سبب واضح لاعتقادجيسيكا بأن الظلم يقع على أعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل.

قد تؤدي هذه المسألة إلى ظهور فجوة ما بين الأعضاء القدامى والأعضاء الأقل خبرة في القسم.

إن المناقشة المعروضة في الحالة 5-3، تجعلنا نستخلص أن بيئة العمل ليست سليمة كما يجب. فالأعضاء لديهم رؤية مشتركة لمهمة القسم وأولوياته. وبالتالي، فإن الأعضاء يتخذون قراراتهم ويصوتون من خلال انحياز شخصي لحماية مصالحهم الشخصية. فإذا كانت المواقف المعروضة في الحالة تمثل المواقف التي تتبناها الجماعة، عندها يكون أعضاء كل فريق مدركين فقط لمساهماتهم الشخصية في القسم. ويذكر سام هاريس أن الأعضاء ذوي الخبرة العالية ينفقون وقتاً إضافياً في الإشراف على طلاب الدراسات العليا، ولكن هذه الحقيقة لم تقنع جيسيكا ماكليلين التي تؤكد بأن العضو الأكثر حداثة في القسم يعمل بجد تماماً كالأعضاء القدامى. وكذلك تؤكد أن رواتب القدامى تقتطع حصة كبيرة من النقود الموزعة للعمل الصيفي. فمن وجهة نظر سام هاريس إن الأعباء الكبيرة التي تقع على عاتق الأساتذة في توجيه طلاب الدراسات العليا تمنح الأساتذة المساعدين المزيد من الوقت للقيام بالبحوث.

وتعتقد كل مجموعة بأنها تعمل بجد لصالح المجموعة الثانية. وهذا يوحي بأن بعض الأعضاء يعتقدون بأن أهداف الأعضاء وتوقعات أدائهم لا تطبق بشكل متساو على الجميع.

إن رئيسة القسم تسمح للمناقشة بأن تأخذ مجراها كما تنبأت بها. وتختار سوليفان عدم التدخل في هذا الجزء من المناقشة المفصلة في الحالة 5-3. إن رئيسة القسم ليست أكيدة من كيفية إدارتها للصراع. فهي تدرك بأن الطريقة الحالية المتعلقة بزيادة الرواتب غير عادلة للأعضاء القدامى ولكنها غير قادرة على إيجاد طريقة لتغيير الوضع الراهن. كما يوحي موقفها بأنها تعتقد بأن هذا الأمر يجب أن يقرره الأعضاء. إذا كان بإمكان رئيسة القسم أن تتدخل قبل انعقاد الاجتماع، فمن السهل تغير المواقف بشأن القضايا الهامة باتباع أسلوب المواجهة بين

شخصين. وهذا لا يعني أن تقنع رئيسة القسم كل الأعضاء لكي يصوتوا بطريقة معينة لمساعدة الأعضاء على إدراك وجهة نظر زملائهم. إذ أن التدخل قد يزيد من قدرة الأعضاء على تفسير وتقويم وجهات النظر المتنوعة. كما أن المحادثة قد تناقش الخسارة التي تلحق بالفرد والقسم من جراء الصراع وهذا بدوره سيساعد أفراد القسم على وضع القضايا الفردية في الإطار الأشمل لرسالة القسم وأولوياته. يفتقد هذا القسم المبادئ الأساسية في مناقشة الأداء المختلفة. إذ يوحي صمت رئيسة القسم أثناء الخلاف المطول بأن المبدأ الأساسي السائد في القسم هو أن الجميع يستطيعون قول كل ما يرغبون به. من الممكن أن يصدم المرء بهامش الحرية الممنوح للأفراد الذي تمكن أحد الأعضاء من خلاله التعبير عن رأيه الشخصي وتحامله. وبشكل خاص عندما كانت رئيسة القسم قادرة على التنبؤ بالحالة التي ستؤول إليها المناقشة، كان بالإمكان استخدام المبادئ الأساسية لإيقاف هذا النوع من النقاش غير البناء. فعلى سبيل المثال، بإمكان رئيس القسم تقديم الأمر عن طريق متابعة الجدل المتكرر وتحدي كل الأعضاء في هذه المناقشة السنوية للابتعاد عن المجادلات ذات المصالح الشخصية الواضحة. فبإمكان رئيس القسم التأكيد على حاجة القسم للنقاش بشكل أكثر مسؤولية. كما أن بإمكان رئيس القسم أن يبدأ الكلام عن الأمر وبعد ذلك يطلع الأعضاء على الآراء المؤيدة والمعارضة للممارسة الحالية مثل المشكلة المتفاقمة لضغط الرواتب أو الحاجة لاستبقاء أعضاء في القسم.

إنه دورك

خذ على عاتقك مهمة رئيس القسم وقرر كيف يمكنك أن تتدبر هذا الصراع.

1- ما الذي ستفعله لتجعل الصراع سهل القيادة وبشكل أفضل؟. اطلع على الحوار في الحالة 5-3 وحدد في أي مرحلة يمكنك التدخل؟ ما الذي ستقوله وإلى من توجه تعليقاتك؟ هل ستقوم بتنظيم الاجتماع بطريقة تمنع تكرار الحوار الذي يتجه إلى زيادة الصراع؟

2- هل سيؤثر الحوار على البيئة الكلية للقسم؟ هل يمكن حسم هذا الاختلاف في الراي بين الأعضاء ذوي الخبرة العالية والأعضاء الأقل خبرةً في الهيئة عن طريق التصويت؟ هل هناك مسألة أهم من مسألة المكافأة؟ هل سيؤثر الأسلوب الذي ستتبعه في تدبير هذا الصراع على مصداقيتك مع الهيئة؟ كيف يمكن لهذه المسألة أن تؤثر على أولويات القسم الأخرى؟.

ارجوك ان تفكر

سوف تؤثر رئيسة القسم على نتيجة هذا الخلاف ولا يمكنها أن تبقى حيادية في مثل هذه الحالات. ففي الحالة 5-3 تسمح رئيسة القسم للحوار بأن يأخذ ابعاده من دون تدخل منها. وأثناء تدبر الصراع، كان قرارها بأن تبقى صامتة استجابةً للصراع وتأكيداً على حياديتها. من الواضح في الحوار أن الهيئة غير قادرة على حل الصراع بمفردها. وبناءً على ذلك يجب على رئيسة القسم أن لا تسمح بمتابعة الصراع كي يصل إلى أوجه حتى لا يسبب ضرراً إضافياً لبيئة القسم والعلاقة المهنية بين أعضاء الهيئة.

وقد يؤذي رؤساء الأقسام بيئة القسم من خلال إدارتهم.

وفي الحالة 5-3 تعتقد رئيسة القسم أن التطبيق الحالي لمنح المكافآت ينحاز لأعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل و الرواتب المتدنية. وهي لا ترغب في الإعراب عن رأيها، فمن المحتمل أن تجنب رئيسة القسم الموثوق بها رأي القسم عن طريق تقديم وجهة نظرها في ما هو أكثر إنصافاً.

إن عدم التزام رئيسة القسم بالمنطق في دراسة الفوائد أو الأضرار المحتملة لخطط زيادة الراتب وإحجامها عن إبداء رأيها سيسبب الضرر للعلاقات المهنية طويلة المدى بين أعضاء الهيئة ويدمر مجال العمل الإيجابي في بيئة الكلية. فعلى سبيل المثال إن اللهجة التي استخدمت من قبل جيسيكا تحمل الاستخفاف بوجهات النظر المعاكسة والتمسك بالمنفعة الشخصية.

يصف الحوار المبين في الحالة 5-3 ثقافة القسم. ويقدم بعض الإشارات على أسلوب رئيسة القسم في الإدارة. وتميل رئيسة القسم إلى ترك الهيئة تقرر بنفسها حل المسألة وهذا يصف أسلوب إداراتها بالضعف.

وعلى كل حال، لا تستطيع رئيسة القسم أن تترك حل المسألة للهيئة دون تدبير الصراع. فمن مسؤوليتها ضمان تقديم وجهات النظر بأسلوب مهني، وأن تقوم بفصل مسألة الصراع هذه عن تقويمها الكلي لأفضلية الزملاء. ومن مسؤوليتها أيضاً المساعدة على تعزيز المناقشات الأساسية التي تسمح للقسم بدراسة جميع جوانب المسألة. وعندها يمكن للقسم الوصول لحلٍ عملي أو على الأقل القيام بتنظيم التصويت الذي تم الإعلان عنه.

في الحالة 5-3 تسمح رئيسة القسم للخلاف نفسه بالظهور بشكل متكرر. وبذلك تؤدي إلى زيادة احتمال تصاعد مسألة الصراع وظهور مشاعر الاستياء عند الآخرين وسوف يؤدي هذا لاضطرابات بين أعضاء الهيئة في القسم.

في الواقع، من المستحيل بقاء رئيس القسم على الحياد أثناء قيام أعضاء الهيئة بأخذ قرارات متعلقة بمثل هذه المسألة الحرجة. وحتى عندما يفضل رؤساء الأقسام البقاء على الحياد وعدم إظهار آرائهم الشخصية حول مسألة خاصة، لا بد أن يتدبروا أمر الصراع. لذلك ترغب الهيئة في الوصول إلى نتيجة بناءة لا تؤدي إلى إيذاء القسم وذلك بإيجاد خلاف غير ضروري بين أفراد الهيئة أو تجاه رئيس القسم.

أرجوك فكر في تأثير رؤساء الأقسام على الصراع داخل القسم عندما تقرأ الحالة 5-4.

الحالة 5-4، تحيز رئيس القسم

الاجتماعات غير الرسمية

منذ الاجتماع الأخير في القسم قابلت رئيسة القسم كاثرين سوليفان العديد من أفراد الهيئة لكي تطّلع على آرائهم الشخصية بخصوص كيفية منح زيادات الراتب.

كان سام هاريس أول شخص قام بزيارتها. وقد أظهرت له عدم ارتياحها للتطبيق الحالي لمنح المكافآت لأن فيه تمييز ضد أفراد الهيئة القدامى ذوي الخبرة العالية واضافت قائلةً: «إن عدد الأفراد ذوي الخبرة العالية في القسم كبير».

يقترح سام أن تقدم رئيسة القسم حالة افتراضية مادية لكل خطة من الخطط الثلاث المحتملة للراتب: الراتب الثابت ونسبة من الراتب الحالي ونموذج الدمج ويأمل أن يفهم أعضاء الهيئة أن نموذج الدمج هو الأكثر عدالة وهو الخطة الوحيدة التي تنصف كل الأعضاء.

توافق كاثرين على تقديم حالة افتراضية إلى الهيئة قبل مناقشة المسألة. ويغادر هاريس مكتب رئيسة القسم وهو مقتنع بأنها متعاطفة مع الأعضاء القدامى في الهيئة. ويبلغ الأعضاء الآخرين بمحادثته معها.

لقد زار كاثرين معظم أفراد الهيئة غير المثبتين تقريباً. وكان المنطق الذي يُبديه كل منهم يتراوح ما بين تكاليف الحياة اليومية إلى عدم التمييز بين الجهود المبذولة من قبل الأعضاء في الهيئة. تتمتع كاثرين سوليفان بصلة جيدة مع أعضاء الهيئة غير المثبتين. وهي ترتاح للعمل معهم أكثر من ارتياحها للعمل مع الأعضاء ذوي الخبرة العالية. وتتمتع أيضاً بالإحترام من قبل كل من المجموعتين. ولأن أعضاء الهيئة غير المثبتين هم أقل نقداً لإدارتها، فهي تشعر أنها قريبة جداً منهم. لقد قامت بتوظيفهم وتقوم أيضاً بتوجيههم لكي يكون تقدمهم مطابقاً لمعايير القسم والجامعة.

لقد قامت بالاستماع لكل عضوٍ غير مثبتٍ في الهيئة بنفس الأسلوب الداعم الذي قابلتهم به خلال جلسات تقويم الإنجاز من أجل التثبيت.

الجولة الثانية

لقد سار اجتماع القسم بشكل هادئ حتى الوصول إلى البند الأخير من جدول الأعمال وهو خطة توزيع المكافآت. لقد بدأت رئيسة القسم المناقشة بالإعلان أنها وعدت بإيراد مثال عن ما ستقدمه الخطط الثلاث. وتضيف بسرعة إلاّ أنها عاجزة وغير قادرة على فعل ذلك.

وقدمت تلخيصاً للخطط الثلاث قائلةً: «أعتقد أننا جميعاً على علم ببنود كل خطة. فإذا تم منح المكافأة كمبلغ ثابت فسوف يكون هناك بعض الفائدة لذوي الرواتب الضعيفة لأن مبلغ المكافأة الإجمالي يحدد بنسبة مئوية من الراتب الحالي. وإذا تم منح المكافأة على أساس النسبة المئوية للراتب الحالي فسيحصل أعضاء الهيئة ذوو الرواتب العالية على المزيد من المال. وفي الواقع إن نموذج الدمج يُضعف تأثير المكافأة لأنه يلغي الفائدة الواردة في الخطتين الأخريين.

وبعد هذه النظرة الشاملة والمختصرة طلبت رئيسة القسم من أعضاء الهيئة المبادرة بالتعليق. ولكن الجميع لاذ بالصمت فأضافت بسرعة: «إذا لم يكن هناك أي تعليق فأنا لا أملك سبباً لتغيير التطبيق الحالي لمنح المكافآت».

وهنا يتجرأ هاريسون ويبدي تعليقاً: «كما تعلمون جميعكم أنا أدعم نموذج الدمج لأنه لا يلغي المكافأة ويسمح بتوزيعها دون تمييز لأية مجموعة في الهيئة، وهذا يبدو لي هدف جدير بالاهتمام ويعزز صفاء النية بين الأعضاء».

تجيب جيسيكا: «كيف يمكن لصفاء نيتي ان يتحسن وأنا افقد أموالي؟ إن أي تغيير في التطبيق الحالي سينقص من مكافآتي وأنا لا أستطيع التصويت على ذلك. علماً بأننا كنا نتوقع التحسن !!.

لماذا يجب علينا اختيار خطة الراتب الحالي التي تميز أصحاب الراتب العالي في الهيئة ؟»

يتنهد العديد من أعضاء الهيئة. وتعلم سوليفان من محادثاتها الفردية مع أعضاء الهيئة أن العديد من الأعضاء غير المثبتين غير مرتاحين للطريقة التي تلح بها جيسيكا لكي تحول المنافسة إلى هجوم شخصي على أعضاء الهيئة ذوي الخبرة العالية.

إن القلائل من أعضاء الهيئة غير المثبتين يتضامنون مع جيسيكا في مطالبتها بتطبيق الاشتراكية وفي اتهامها للخطط الأخرى بالانحياز.

سأل ديف جونسون العضو الجديد غير المثبت في الهيئة: «حسناً، ما هو نموذج الدمج الذي سوف نستخدمه؟».

وتجيب رئيسة القسم، هذا موضوع آخر، يمكننا استخدام عدد من نماذج الدمج بين الكمية الثابتة ونسبة مئوية من الراتب الحالي. ويجب علينا أن ننظر إلى العوامل ونقرر أهمية كل منها. فإذا انتهى بنا الأمر إلى اعتبار أهمية النسبة المئوية لأساس الراتب أكثر من الحصص التي يمكن منحها ككمية ثابتة، عندها نكون قد انتقلنا من الممارسة الحالية إلى خطة النسبة المئوية لزيادة الرواتب.

لم يستطع سام هاريس تصديق ما كان قد سمعه. فقد شعر أن رئيسة القسم قد خدعته وتوصل إلى أنه لا فائدة من التعليق. فمن الواضح أن رئيسة القسم قد بدلت موقفها من القضية. فهي لم تتكث بوعدها فقط في عرض أمثلة واقعية ولكنها أيضاً لم تعبر عن أي تعاطف مع المأزق الذي يعاني منه الأعضاء القدامى ذوو الخبرة.

ومن دون المزيد من التعليق، انهت رئيسة القسم المحادثة بالقول: «حسناً، يبدو وكأنه لايوجد إجماع في الرأي على تغيير الممارسة الحالية».

دعنا نحلل الحالة

إن السؤال عن الطريقة الواجب اتباعها لمنح المكافآت هو سؤال لا جدال فيه. سوف يتابع القسم منح المكافآت على أساس الراتب الثابت، الأمر الذي يفضله أفراد الهيئة ذوو الرتب المتدنية. لقد توقعت رئيسة القسم أن هذه النتيجة هي محصلة لتشاور أعضاء الهيئة، لأن عدد الأعضاء غير المثبتين في الهيئة يفوق عدد الأعضاء ذوي الخبرة العالية.

على كل حال، لم تكن النتيجة حصيلة لتشاور منطقي لأعضاء الهيئة. كما أن نقاش الهيئة لم يتغلب أبداً على المنفعة الشخصية.

إن حرص ماكليلين على مصلحتها الشخصية واضح. والأمر المثير للريبة أن العديد من أفراد الهيئة يوافقون على منطقها بسبب تحيزه تجاه الاشتراكية. من المهم الانتباه إلى أن ما كليلين تجعل فرداً واحداً على الأقل من الأعضاء غير المثبتين غير مرتاح. إننا ندرك الحاجة إلى الابتعاد بأنفسنا عن وضع معين كان تأييده ممكناً في ظروف أخرى، وذلك لتفادي وجودنا في مجموعة واحدة مع أولئك الذين يؤيدون الوضع بأسلوب متعنت وغير مهني.

وعندما انتقلت رئيسة القسم إلى مسألة أخرى لم تجد جيسيكا ما تقوله بسبب طريقة رئيسة القسم بطرح المسألة، وإن جيسيكا محتاجة لتعزز موقعها، لأن رئيسة القسم قد تغير النتيجة عن طريق إجبار بعض أفراد الهيئة الآخرين غير المثبتين بفصل انفسهم عن ما كليلين بالتصويت لصالح الحل الوسط.

تقوم رئيسة القسم بعرض المسألة بطريقة توضح الحاجة لتأييد أعضاء الهيئة الذين يريدون تغيير التطبيق الحالي. وهذا أمر متروك لسام هاريس وزملائه من ذوي الخبرة العالية لإقناع أكبر مجموعة ممكنة من الأعضاء غير المثبتين بوجوب تغيير الخطة الحالية التي تفيد أعضاء الهيئة ذوي الخبرة الأقل.

إن رئيسة القسم تلحق ضرراً بالنتيجة من خلال طرح المناقشة بهذه الطريقة، ولو أعادت الطرح، من خلال توضيح أهمية كلٍ من الفوائد والالتزامات، لسمحت بمقارنة واضحة لخطط توزيع المكافآت جميعها. كما كانت ستوزع الدعم بين مؤيدي التطبيق الحالي ومؤيدي التغيير. في مثل هذه المناقشة يجب التركيز على القضايا الأساسية أكثر من الشخصيات. إن تأثير رئيسة القسم واضح على النتيجة. وقد أثرت على النتيجة بطريقة أخرى من خلال تعليقها في افتتاحية كلامها عن الخطط الثلاث. ولم تكن هناك مقارنة واضحة للخطط وهذا واضح من خلال اعترافها بالعجز. كما لم تقدم اقتراحاً افتراضياً للمثال المحدد الخاضع للخطط الثلاث. وعوضاً عن ذلك، قامت بتقديم تعليق افتتاحي على هذه الخطط. ومن دون تقديم

مثال عن نموذج الدمج قامت بحذفه عندما أكدت أنه يلغي الفائدة المتوخاة من المكافأة. سوف يكون هناك صعوبة في دحض هذه الحالة أو تثبيتها خلال اجتماع القسم.

إن رئيسة القسم تختصر المناقشة الصريحة، وتعرض النتيجة للخطر من خلال إظهار التحيز الشخصي. إن قصدها غير واضح. وتصّر سوليفان في كلتا الحالتين 5-3، 5-4 على أن الأمر يجب ان يقرر من قبل الأعضاء، ومع ذلك تم تقرير المسألة من قبلها. وحتى في نهاية المناقشة أصرت على أنها ملتزمة بالممارسة الحالية نتيجة عدم وجود رأي موحد. والجميع يدرك أنه لا يوجد إجماع في الرأي حول هذه المسألة. وأمام هذا الإصرار على الرأي الموحد تكون رئيسة القسم قد حددت النتيجة.

إنه دورك

افترض نفسك في مكان رئيسة القسم وفكر كيف يمكنك تدبر الصراع.

1- كيف ستعالج المحادثات الفردية مع أعضاء الهيئة التي حدثت بين الاجتماعين في القسم؟ ما هي مسؤولياتك الأخلاقية تجاه أفراد الهيئة عندما يختلفون في مسألة فهم القسم؟ ماهي مسؤوليتك الأخلاقية تجاه مهمة القسم الإجمالية؟ هل مسؤولية رئيس القسم الأخلاقية مقتصرة على إجراء التصويت عندما ينقسم أفراد الهيئة؟.

2- كيف تصوغ المناقشة التي جرت في اجتماع القسم؟ إطلع على الحالة 5-4، وحدد تعليقات رئيسة القسم التي ستقوم بتغييرها. غير أسلوبك وفكر كيف تغير النتيجة. هل ستغير طريقتك المواقفَ التي ظهرت عن طريق تغيير علاقتك مع الهيئة؟.

أرجوك ان تفكر

المراهنة أكبر من الحفاظ على الممارسة الحالية لمنح المكافأة. إن بيئة العمل السليمة هي أحد الشروط المسبقة لتدبير الصراع الفعال. إن نتيجة الحوار تساعد

على حماية بيئة العمل أو تغييره، وهذه بدورها ستؤثر على إمكانية رئيس القسم في تدبير الصراع. في حال مغادرة أعضاء الهيئة ذوي الخبرة العالية الاجتماع وهم يعتقدون بأن رئيسة القسم قد خذلتهم وكانت النتيجة مجحفة بحقهم فسيؤثر هذا على سلوكهم المستقبلي. إن كل مهمة لتدبير الصراع تحسّن أو تضعف إمكانية رئيس القسم بتدبير الصراع القادم بشكل فعال. إن مصداقية رئيس القسم مع الهيئة مرتبطة بشكل حتمي بكيفية تعامله معهم. في الحالة 5-4، يشعر سام هاريس أنه قد خُذل وسوف يفاجأ بتصويت أعضاء الهيئة الذين يؤيدون التطبيق الحالي لمنح المكافأة.

في الواقع، من المحتمل توقّع هذه النتيجة. ولكن الذي كان غير متوقع بالنسبة لهاريس هو تصرف رئيسة القسم. لقد وعدته بأن تقدم مثالاً واقعياً يوضح ما الذي يمكن أن تقدمه كل من الخطط الثلاث ولكنها تجنبت الوفاء بوعدها بأسلوب مرح وغير مسؤول. الأمر الذي يدل على أن السؤال كان إلى حدٍ ما غير مهم للمناقشة.

وعلاوةً على ذلك، قامت رئيسة القسم بمنع سام من طرح الأمثلة.

راجع خطتك من اجل إدارة اجتماع القسم في الحالة 5-4 . هل ستقوم خطتك بحماية مصداقيتك وتعزيزها مع أفراد الهيئة؟ هل إدارتك لاجتماع القسم تحمي بيئة العمل السليمة داخل القسم وتدعمه؟.

دعنا نلخص

إن الصراع حتمي لأنه نتيجة طبيعية للتفاعلات الإنسانية. وفي حال قيام رئيس القسم بتدبير الصراع بشكلٍ فعال فسيستفيد القسم من وجود وجهات نظر مختلفة. إن غاية رئيس القسم هي تدبير الصراع أكثر من حله. مع التركيز على زيادة الصراع الفعال وتخفيف الصراع الهدام. إن الطريقة الأكثر فعالية لتدبير الصراع هي ترسيخ بيئة سليمة للقسم والحفاظ عليها. في بيئة العمل السليمة تكون الهيئة عادةً أكثر دعماً واكثر تعاوناً وتقبلاً للتغيير اكثر من الهيئة التي تعمل في بيئة سلبية. إن

الصراع الهدام قليل التكرار في بيئة العمل الإيجابية، وفي بعض الأحيان يقوم رؤساء الأقسام بتبسيط العمل المُريك لإدارة الصراع عن طريق تواصل واضح بين أهداف أداء الهيئة وتوقعاتها وعن طريق ترسيخ القواعد الأساسية للخلاف. تتطلب مهمة تدبير الصراع أكثر من تحكيم، فرؤساء الأقسام بحاجة لمعرفة أين ومتى يجب عليهم التدخل لمنع أو تخفيف الصراع الهدام. ويجب عليهم حَسْم الصراع أحياناً لتسهيل اتخاذ القرار والسيطرة بشكل اكبر على الخلافات ذات الضرر الأكبر.

مهمة تدبير الصراع أساسية للحفاظ على التفاعلات الإنتاجية والعملية والعلاقات داخل القسم وإذا فهم رؤساء الأقسام الفائدة الكاملة لتدبير الصراع فستصبح المهمة أكثر سهولةً.

6

إنجاز التغيير

من المنطقي أن يُسأل رؤساء الأقسام عما يجب تغييره أكثر من سؤالهم ما إذا كانوا سيجرون تغييرات أم لا. ومن الجدير بالذكر أن التغيير أساسي لاستمرار القسم و نموه، ولمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية للتغيير. يجب على رؤساء الأقسام الاحتفاظ بما هو قيّم وإنجاز التغيير القابل للتطبيق في المستقبل.

ويُعد التغيير المنظم بشكل فعال ذا أهمية كبرى للإدارة الناجحة. فليس باستطاعة رئيس القسم قبول التغيرات وإنجازها بشكل تلقائي.

ولكي يقوم القسم بالتغيير، يجب على أعضائه أن يتغيروا. إلا أن الأعضاء يمكن أن يقاوموا التغيير بشكل متعنت. ويميل التغيير إلى أن يكون شخصياً عند الأعضاء الذين يستجيبون للتغيير المقترح المرتكز على كيفية تأثيره عليهم بشكل فردي. ويحث التغيير على المقاومة عند الأفراد الذين يركزون على المنافع الشخصية أكثر من تركيزهم على مصلحة القسم. وحتى التغيير الذي يدرك الجميع أهميته يحمل معه إحساساً بالتفرق. ويكون التحدي في قيادة أفراد القسم باتجاه التغيير الذي يفيد الجماعة بشكل عام.

الغاية

إن أول أهداف هذا الفصل هو مساعدة رؤساء الأقسام على اعتبار التغيير عملية ديناميكية لا تستلزم وجودهم فحسب، بل ووجود الآخرين. ويجب أن يحدد رؤساء الأقسام الأشخاص والضغوط المؤثرين في عملية التغيير. وبالتالي، تتطلب إدارة التغيير مهارات اتصالية فعالة بين الأشخاص. ويكمن الهدف الثاني في تزويد رؤساء الأقسام بخطط اتصالية معينة بهدف إدارة التغيير وتحقيقه بشكل ناجح. وتتضمن تلك الخطط خطوات لجعل بيئة القسم أكثر تقبلا للتغيير.

تحديد المهمة

إن التغييرعملية ديناميكية متاصلة في الإدارة. تأمّل التعريفات التالية للإدارة. حيث يعرّف غميلتش وميسكن (1995) الإدارة بأنها «علاقة تأثير بين المدير الجامعي وأعضاء الهيئة الذين ينشدون تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة». ويعرّف توكر (1992) الإدارة على أنها «القدرة على التأثير في الفرد أو مجموعة الأفراد أو حثهم على العمل بشكل تلقائي باتجاه الهدف المحدد ضمن ظروف معينة». أما غاردنر (1990) فيعرّف الإدارة على أنها «عملية إقناع أو مثلٌ يقوم الفرد أو (الفريق القائد) من خلالها بحثّ المجموعة على السعي وراء أهداف يتبناها المدير وأتباعه أو يشتركون بها». وأخيراً، يعرّف نانوس (1985) الإدارة على أنها «تأثيرٌ يقود التوجه والمقرر والعمل والرأي». وتقوم هذه التعريفات بوصف مهمة إنجاز التغيير. ويُعد المديرون الفعالون قوى تغيير ناجحة كما أنهم مديرو التغيير.

إن التغيير متاصل في الأدوار والمسؤوليات الخاصة الواقعة على عاتق رؤساء الأقسام. ويُعد رؤساء الأقسام قوى تغيير لدى الأعضاء عندما يقومون بإدارة الأداء، أو يشرفون على تنقيح المناهج، أو يشجعون على التعاون بين الأعضاء لتنفيذ الأوامر الإدارية. وبشكل مشابه، يُعد رؤساء الأقسام قوى تغيير لدى العمداء والإدارة المركزية عندما يسعون للحصول على موافقة لتغيير المنهج، أو لوظائف جديدة في الهيئة، أو لمجال أكبر، أو لاستقلالية أكثر للقسم.

إن التغيير عملية ديناميكية. فعملية إدارة التغيير وإنجازه هي عملية غير ساكنة، حيث يؤثر العديد من الأشخاص والظروف في عملية التغيير ونتيجتها. ويعتمد رئيس القسم على تصرفات الأشخاص الآخرين من أجل تحقيق تغيير ناجح. ومن المستبعد أن يتحرك كل المشاركين بشكل متعاون في الاتجاه المرغوب إن لم يكن هناك إدارة ماهرة واتصال فعال بين الأشخاص. وأخيراً، إن التغيير ليس عملية عبثية تأتي من الفراغ، إذ تقوم الظروف الخارجية بالتأثير على العملية. ويجب أن يعمل رؤساء الأقسام على إدارة التغيير، حيث إنه عملية متممة لواجباتهم المحددة، ولكنه أيضاً سريع التأثر بالقوى الديناميكية والخارجية.

خطط ومفاهيم مناسبة للإتصال

لا تقتصر مهمة إنجاز التغيير على الفترات التي تقوم فيها الضرورات والضغوط الخارجية بفرضه. ويشتمل دور رئيس القسم في تحقيق التغيير على تغييرات سابقة ولاحقة للاتصال، حيث يمكن أن يؤدي الاتصال اليومي لرئيس القسم مع الأعضاء والطلاب للتقليل من مقاومة التغيير وتمهيد الطريق لتحقيق التغيير الفعال. وستساعد الخطط الاتصالية التالية (هيفرسن، 1992) رؤساء الأقسام على إدارة عملية التغيير وتحقيقها.

ترسخ شروطاً مسبقة تكون أساسية لإنجاز التغيير

يجب أن يدرك رؤساء الأقسام الشروط المسبقة التي تؤثر في عملية التغيير. ويمتلك رئيس القسم سيطرة هامة على شرطين مسبقين أساسيين وهما بيئة القسم ومصداقية رئيسه.

ليس من الضروري أن تعكس بيئة القسم المناخَ الجامعي، إذ يمكن أن تسود بيئة إيجابية في قسم يوجد في جامعة معنوياتها منخفضة عموماً والعكس صحيح. ولا يدرك رؤساء الأقسام اليائسون من ترسيخ بيئة فعالة في القسم بسبب الظروف الجامعية مقيتة الأثر الذي يتركه رؤساء الأقسام على بيئة القسم. ويركز الفصل الثاني من هذا الكتاب بشكل مفصل على مقدرة رئيس القسم في التأثير على بيئة القسم. وتعد البيئة ناقلة للتغيير إذا توفرت فيها المواصفات التالية. أولاً: يجب أن تكون رسالة القسم مفهومة ومقبولة. فإذا فهم أفراد القسم التوجّه الذي يسعى وراءه عموماً، فسيمكنهم تحديد ما إذا كان التغيير سيسرع أو يعيق التقدم بذلك الاتجاه. ويجب أن يتم دعم الرسالة الواضحة للقسم بأهداف مقبولة ومشتركة. وقد تعمل بعض أنظمة المكافآت لأداء الأعضاء على تشجيع الإنجاز الفردي على حساب أهداف القسم، وتشجيع التباين في الوقت المحدد للبحوث، والاقتراحات المتباينة للأعضاء الذين قد يلجؤون لقبول وضع أخر كوضع مرتبات المعينين الجدد التي قد

تخلق مشكلة ضاغطة في الرواتب بين الأعضاء الجدد والأعضاء القدامى الذين لاتتماشى رواتبهم مع التضخم المالي. وهكذا يجب على الأعضاء إدراك أهداف القسم المنسجمة مع اهتمامات الأفراد.

ثانياً: يجب أن يوجد احترام متبادل بين أفراد القسم. حيث يتضمن الاحترام المتبادل اتصالاً صريحاً فيما يتعلق بقضايا القسم. كما تعمل الخلافات العلنية في الرأي بين الأعضاء بشكل هادف على تحديد البدائل الأفضل للقسم عموماً. و يقوم أعضاء الهيئة باعتبار رئيس القسم نزيهاً يتعامل مع الجميع بطريقة عادلة و منسجمة. فعندما تبرز بيئة القسم هذه المواصفات، فستكون معنويات القسم جيدة. وفي البيئة الإيجابية يكون الأعضاء أقل عدوانية وأقل انتقاداً وأكثر تقبلاً للتغيير. والخطط الخاصة بكيفية تعزيز رئيس القسم للبيئة السليمة في القسم معروضة في الفصل الثاني.

وتُعد مصداقية رئيس القسم المفهوم الأخر اللازم للتغيير. حيث تكون ضرورية لإقناع الأفراد بالتغيير. ونتيجة القلق والمقاومة التي يحدثها التغيير، تكون المصداقية شرطاً مسبقاً وهاماً للتغيير. وكلما كانت مصداقية الرئيس إيجابية، كان تأثيره في عملية التغيير أكبر. ولسوء الحظ، يكون من الصعب بناء الثقة أثناء التغيير. والعناصر الثلاثة المكونة لمصداقية رئيس القسم هي:

- سعة اطلاعه.
- دوافعه ومقاصده الحسنة.
- الثقة فيه.

أرجوك أن تلاحظ أن كل العناصر الثلاثة المكوّنة لمصداقية رئيس القسم تنبثق عن المفاهيم التي يتبناها الآخرون. فقد يكون رئيس القسم واسع الاطلاع وحسن النية. ولكن لن يكون محل ثقة إلا إذا تلقاه الآخرون كذلك. وتُعد المصداقية صفة

محددة. ويقوم الأعضاء والطلاب والإدارة المركزية والجماعات الخارجية الأخرى بصياغة تقويماتهم لمصداقية رئيس القسم. ومن المفيد أن نفهم كيفية تحديد الآخرين للمصداقية.

فعند تقويم معرفة رئيس القسم، يتساءل الأعضاء ما إذا كان رئيس القسم يعرف كيف ينجز العمل. هل رئيس القسم مدرك للقضايا؟ هل لدى رئيس القسم الخبرة والتدريب المطلوبين للعمل الفعال؟ هل قام رئيس القسم بالتحضيرات اللازمة ليقوم بعمل فعال؟ فربما تكون لدى الأعضاء تقويمات مختلفة للمعرفة التي يمتلكها رئيس قسمهم في إنجاز العمل. وتنتج هذه الاختلافات في المفاهيم المتنوعة لدور رئيس القسم والانطباعات المختلفة المتعلقة بالاحتياجات اللازمة له لكي يكون فعالاً. فعلى سبيل المثال، يعتبر بعض الأعضاء أن الخبرات الإدارية السابقة لرئيس القسم مهمة، بينما يقوّم الأعضاء الآخرون خبرة رئيس القسم من خلال البحوث المنشورة. ويقوم الأعضاء الذين يولون اهتماماً كبيراً للخبرة الإدارية باعتبار دور رئيس القسم على أنه تنظيم للمهمة الإدارية الخاصة. أما اولئك الأعضاء الذين يُقومون البحوث المنشورة على أنها إشارة إلى استعداد المرء لأن ياخذ على عاتقه عمل رئيس القسم فيعتبرون رئيس القسم نداً لهم في المنافسات الجامعية وهم يولون أهمية كبرى لشهرة رئيس القسم كباحث عندما يقومون بتقويم خبرته في قيادة الآخرين في الفرع.

ومن الممكن أيضاً أن تختلف تقويمات الإدارة والأعضاء بشأن معرفة رئيس القسم لحيثيات العمل. حيث سيقوم العميد الذي يعتبر أن الدور الرئيس لرئيس القسم هو تنفيذ رغبات الإدارة المركزية بتقويم معرفته وقدرته على إنجاز العمل بالاعتماد على معايير تختلف عن تلك المعايير التي يتبناها أولئك الأعضاء الذين يعتبرون الدور الأساسي له تأييد القسم. وقد تكون التقويمات المتعلقة بدوافع ونوايا رئيس القسم غير موضوعية. حيث يقرر الأعضاء بشكل فردي ما إذا كانت مقاصد الرئيس جيدة. فهل يتحرك رئيس القسم بجدول أعمال شخصي أم هل يمكن

الاعتماد عليه لإنجاز جدول أعمال القسم؟ وهنا نلاحظ مرةً أخرى أن ما يعتبره بعض الأعضاء دليلاً على تحرك رئيس القسم بجدول أعمال شخصي، قد يراه الآخرون أمراً ضرورياً للتقدم المهني المستمر للشخص. فعلى سبيل المثال قد يستاء بعض الأعضاء لدى معرفتهم بأن رئيس القسم قد قدّم طلباً من أجل العمادة في جامعة أخرى، في حين قد ينظر الآخرون إلى هذا التصرف على أنه الخطوة المنطقية التالية في عمل رئيس القسم. وبينما يستحسن بعض الأعضاء رئيس القسم الذي يخطط لبذل المزيد من الوقت في البحوث، يستاء الآخرون من رئيس القسم الذي يجعل مصلحة القسم تأتي في المرتبة الثانية بعد البحوث.

إن تقويم الثقة برئيس القسم يأخذ بعين الاعتبار أن يكون رئيس القسم نزيهاً وذا مصداقية. هل قرارات رئيس القسم منسجمة ومستقاة من رسالة القسم وأهدافه؟ ويميل العضو لبناء هذا التقويم على أساس التفاعلات الشخصية مع رئيس القسم. وهنا يختلف الأعضاء مرة أخرى في كيفية رؤيتهم لنفس التصرف. ويعتبر عنصر المصداقية هذا أساسياً للتقويم الإجمالي لها. فقد أشار أرسطو إلى أن عنصر الثقة أساسي في المصداقية الإجمالية للشخص لدى الآخرين. فإذا اعتقد الأعضاء بأن رئيسهم غير جدير بالثقة، فعند ذلك لا يهم إذا كان رئيس القسم يعرف العمل أو كانت لديه نوايا حسنة. أما رؤساء الأقسام الذين يقفزون فوق الحواجز، أي يحاولون أن يكونون كل شيء لكل شخص، فمن المحتمل أن يتم اعتبارهم غير جديرين بالثقة. إن تبادل الآراء بين أعضاء القسم وإصغاءهم لتعليقات رئيس القسم عبر الوقت والتغييرات غير الواضحة في العمل تقود جميعها إلى تقويمات توحي بانعدام الثقة. ولسوء الحظ، فإن فقدان المصداقية أسهل بكثير من اكتسابها. وبالتالي فإن مهمة الحفاظ على مصداقية الشخص كرئيس قسم لن تتحقق أبداً. وعملياً تعمل جميع الخطط الإتصالية المعروضة في هذا الكتاب باتجاه تعزيز مصداقية رئيس القسم. فعلى سبيل المثال، إذا كان رئيس القسم واضحاً ومنسجماً في توضيح رسالة القسم (الفصل الأول)، وإذا كانت تصرفاته وقراراته منسجمة مع أهداف القسم وغاياته.

فسيتم اعتباره جديراً جداً بالثقة. وإذا قام رئيس القسم بإدارة تقويمات الأداء (الفصل الرابع)، وأدرك أعضاء القسم أن رئيسهم مهتم بشكل صادق بتقدمهم المهني، عندها سينال رئيس القسم مصداقية كبيرة من الأعضاء. وعندما يعمل رئيس القسم بشكل فعال مع العميد (الفصل السابع) والجماعات الخارجية الأخرى (الفصل الثامن)، عندها سيقوم العميد والجماعات الخارجية باعتبار رئيس القسم شخصاً محلاً للثقة.

إن المصداقية ليست ناتجة عن القيام بما يريدك الآخرون أن تفعله بقدر ما هي ناتجة عن ما يتوقع منك الآخرون فعله في تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بك. ويمكن أن يقوم رؤساء الأقسام بتحسين مصداقيتهم لدى الآخرين من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بعملهم. و سيكون ذلك مجدياً داخلياً مع الأعضاء وخارجياً مع العميد والجماعات الخارجية الأخرى. وعندما يفهم الآخرون دور رئيس القسم بشكل دقيق وكذلك فهم المجال الكلي للمسؤوليات المحددة والمعايير التي تسرّع أو تعيق العمل، والعوامل الهامة الأخرى التي تحدد عمله عندها فقط يمكنهم أن يقيموا بدقة مصداقية.

وتُعد البيئة السليمة للقسم ومصداقية رئيسه شرطين أساسيين يسبقان التغيير. حيث يؤدي وجودهما إلى تسريع التغيير ويؤدي غيابهما إلى إعاقته. وعندما تكون البيئة الموجودة رديئة ورئيس القسم يفتقد إلى المصداقية، فمن المستحيل تحسين بيئة القسم ومصداقية رئيسه. وعندما تكون الظروف التي تسبق التغيير ظروفاً يقوم الآخرون من خلالها بالانتقاد ومقاومة التغيير، فمن غير الممكن أن يتم دعم بيئة القسم ومصداقية رئيسه من خلال عملية التغيير. وإذا كانت الظروف المسبقة إيجابية، فبإمكان رئيس القسم أن يحسن بيئة القسم ويعزز المصداقية من خلال التغيير المنظم بشكل فعال. وفي ظل الظروف الإيجابية، تسمح عملية التغيير لرئيس القسم أن يظهر معرفته بالعمل ونواياه الحسنة والثقة به.

تحدد العوائق

إن الطريقة الأسرع لتحديد العوائق التي تواجه التغيير المقترح أو المنظم هي توجيه الأسئلة الرئيسة التالية:

1- من الذي سيتأثر بالتغيير؟.

2- هل التغيير منسجم مع رسالة القسم والرسالة الجامعية؟.

3- هل التغيير منسجم مع أهداف القسم والأهداف الجامعية؟.

4- كيف سيتم إدراك التغيير؟.

تحدد الإجابة على السؤال الأول المقاومين المحتملين للتغيير. فقبل تخطيط رؤساء الأقسام لإنجاز التغيير، عليهم أن يعرفوا من الذي سيتأثر بالتغيير المقترح. وقد لا تقتصر الإجابة على أعضاء القسم فقط. إذ إن التغيير داخل القسم باستطاعته التأثير أيضاً على الأشخاص خارجة. وعلى سبيل المثال فإن قرار تحديد التسجيل في مقرر شائع للطلاب المتخصصين في القسم سيؤثر على مرشدي البرنامج الآخرين الذين ينصحون الطلاب المتخصصين بأخذ هذا المقرر. وعندما يتم تحديد أولئك الذين سيتأثرون بالتغيير المقترح، سيكون بإمكان رئيس القسم أن يتوقع ردة الفعل. وتكون هذه المعرفة هامة في وضع الخطط اللازمة لعرض التغيير وتنفيذه. ويجب أن يكون رؤساء الأقسام مطلعين على تلك التوقعات عند تحديد العوائق التي تعترض التغيير.

ومن المهم معرفة ما إذا كان التغيير المقترح منسجماً مع مهام القسم والجامعة (السؤال 2). وبشكل عام فإن رسالة القسم منسجمة مع رسالة الجامعة، ولكنها تنسجم مع رسالة الجامعة بشكل خاص في رسم البيئة الملائمة والفردية للقسم والجامعة والفرع. وفي دعم التغيير الخارجي والمتصاعد للقسم يكون من المهم فهم كيفية التغيير المقترح بدفع رسالة الجامعة إلى الأمام.

أما بالنسبة للتغيير داخل القسم، فيجب أن يدرك رئيس القسم كيف يقوم التغيير المقترح بدفع رسالة القسم إلى الأمام. حيث يوجد لدى الأشخاص داخل القسم توقعات لما يعتقدون أنه يجب أن يحدث. فقد تكون هذه التوقعات غير مكتوبة أو غير متداولة شفاهة، إلا أنها تؤثر في ردة فعل كل فرد على التغيير المقترح. ويستطيع رؤساء الأقسام الإسهام في صياغة توقعات الأفراد من خلال تنظيم رسالة القسم وتوضيحها. وكما هو موضح في الفصل الأول من هذا الكتاب، فإن الجهود المبذولة لرئيس القسم لتأسيس رسالة واضحة ومقبولة للقسم تنظم الطريقة التي يقوم من خلالها أعضاؤه بتلقي الأحداث والاستجابة لها. وعندما يتم ترسيخ فهم مبدئي لرسالة القسم، سيكون من السهل إنجاز التغيير الذي يحركه في الاتجاه المتفق عليه.

أما السؤال الثالث فإنه يدفع القضية إلى الأمام بشكل كبير من خلال استفساره عن العلاقة بين التغيير المقترح والأهداف والغايات الأكثر خصوصية للجامعة والقسم، وبشكل عام، تنبثق الغايات والأهداف عن الرسالة. وتمثل هذه الأهداف الخطوط الحالية والخاصة لإنجاز التوجه العام وطويل المدى المقدم في بيان الرسالة. ويمكن أن يكون لكل بيان رسالة العديد من الأهداف والغايات الخاصة وعند تحليل كيفية قيام التغيير المقترح بإنجاز الأهداف والغايات المقررة للقسم والجامعة، يجعل رئيس القسم هذا التغيير أكثر إثارة.

وأخيراً، يجب على رؤساء الأقسام أن يسألوا كيف سيتم تلقي التغيير من قبل أولئك الذين سيتأثرون به. هل سيتم إدراك التغيير على أنه غير ضروري أم تأديبي أم تقييدي أم مساعد؟ ومن المحتمل أن لا تحمل الأطراف المتأثرة بالتغيير نفس المفهوم عنه. وسيُمكّن إدراك ردود الفعل المختلفة رئيسَ القسم من تحديد الحلفاء المعادين المحتملين للتغيير المقترح وسيؤدي التفكير بما يمكن أن تكون عليه ردود الفعل المختلفة، إلى تمكين رئيس القسم من التحضير والإجابة على بعض الاعتراضات في التقديم المبدئي للمعلومات التي تصف المشكلة أو ضرورة التغيير. ومن دون التحليل التمهيدي والمعلومات الجيدة اللازمة للتغيير يمكن أن تتم إعاقة رئيس القسم بشكل مبكر في العملية.

تحديد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير

لكي يتم قبول التغيير، لابد أن يفهم أعضاء القسم أسبابه. فعندما يفشل رؤساء الأقسام في إيصال المعلومات الخلفية الأساسية التي تظهر الحاجة للتغيير، فإنهم يمنعون الأشخاص من فهم الظروف والمبادئ التي توجه التغيير المقترح. وإن إحدى الطرق التي تظهر الحاجة إلى التغيير هي الاعتماد على الاهتمامات الموجودة. فعلى سبيل المثال قد يكون الاتصال المبدئي لرئيس القسم منصباً على ضرورة إيقاف التدهور في التسجيل أكثر من تأييد التنقيح المنهجي. وعند البدء بالظروف التي تستدعي التغيير، يكون رئيس القسم قد ساعد الأعضاء على فهم المخاطر المحتملة في حال عدم القيام بالتغيير. كما أنه يسمح أيضاً للأعضاء بإدراك فوائد إنجازه. حيث تقوم المعلومات الخلفية بمساعدة الآخرين داخل القسم أو خارجه، على فهم الحاجة للتغيير.

يكون من الصعب عادةً إيقاف الروتين من أجل دراسة الحالة الراهنة واكتشاف الحاجة إلى التغيير. وأيضاً، فإن مساعدة الآخرين على إدراك الحاجة للتغيير هي خطوة مهمة في تحقيقه. ويقوم رئيس القسم الفعال بجعل الأعضاء يوقفون جداول الأعمال الروتينية ويراجعون الحقائق المناسبة التي تمكنهم من إدراك الحاجة إلى التغيير. وهكذا فإن دور رئيس القسم كعامل للتغيير، يبدأ بجعل الأعضاء (أو الإدارة) يتلقون المشكلة ويدركون أن هناك طرقاً أفضل لتغيير الأشياء.

ومن المهم أيضاً أن يقوم أعضاء القسم بتقويم التغيير المطلوب بالمقارنة مع أهداف القسم ورسالته. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة ملتزمة إلى حد كبير بتحسين نوعية تعليم الطلاب غير المتخرجين، فسيكون اقتراح إضافة تركيز جديد على الدراسات العليا مقبولا بسهولة إذا كانت الفوائد المتعلقة بالطلاب غير المتخرجين محددة بوضوح في الاقتراح. وبشكل مشابه، قد يكون لدى القسم هدف معين لزيادة التسجيل. ويمكن أن يقوّم ذلك الهدف بتشجيع الأعضاء على دعم تنقيح المنهاج الذي كانت ستتم مقاومته في حال اعتبر منفصلاً عن حاجة القسم للحفاظ على التسجيل.

وقد يكون التكرار الواضح والمنسجم في الاتصال مفيداً في تركيز الإنتباه على المشكلة التي تتطلب التغيير. فقد تتنوع اللغة لدى قيام رئيس القسم بتكرار الرسالة. فعلى سبيل المثال، يجب أن يقوم رئيس القسم بأكثر من مجرد إرسال مذكرة واحدة إلى العميد يوضح فيها حاجة القسم لمكان إضافي. إذ سوف يستخدم رئيس القسم الفعال كل فرصة ليشير إلى النقص في المكان من خلال اتصالات وتفاعلات مستمرة مع العميد. وهذا سيكون مفيداً بشكل خاص إذا أمكن ربط الحاجة إلى المكان مع أهداف الكلية والجامعة.

تَلمّس حلولاً للمشكلة

إن عملية التماس حلول للمشكلة هي عملية تفاعلية. إذ يؤكد بعض رؤساء الأقسام: «لقد شرحت ما يجب علينا فعله وطلبت معلومات». إن ذلك ليس عملية تفاعلية ولا يعبر عن حوار صادق أو تبادل للأفكار. كما أنه من غير المحتمل أن يعتقد الأعضاء بصدق ذلك البيان. بينما يقوم رؤساء أقسام آخرون بالاستياء: «لا يكن يوجد إلا حل واحد. فلماذا نضيع الوقت في مناقشة شيء لايمكن تغييره ؟». حتى ولو تعذر تغيير النتيجة، إلا أنه توجد فوائد كبيرة من جعل المشاركين يحللون المشكلة ويكتشفون المجال الكلي للبدائل الممكنة. وكونها عملية تفاعلية، فإن التركيز ينتقل من «هل سنقوم بالتغيير» إلى «كيف يجب أن نغير».

ويمكّن هذا الحوار رئيس القسم من تشجيع الأعضاء على تبني المشكلة وتقديم الحلول لها. وتكون مهمة رئيس القسم هي مساعدة الآخرين على تكوين مفاهيم وابتكار خطة للأفكار الناجحة. وأثناء هذا الجزء من عملية التغيير، يمكن أن يقترح رئيس القسم خططاً معينةً، ويشجع على التفكير بكل البدائل الممكنة. وهكذا سيتم تعزيز نتيجة عملية التغيير في حال كان رئيس القسم قادراً على القيام بسبرٍ آمن لكل الاحتمالات الممكنة. وهذا يتطلب بقاء المشاركين مركزين على المشكلة والظروف المؤدية إلى التغيير. وأن لا يُسمح لهم بالنظر إلى قضية القسم على أنها جدول أعمال شخصي، وبذلك تمكّن هذه العملية التشاركية رئيس القسم من التماس الحلول الممكنة لتوفير دعم أكبر للتغيير.

تقدم الطمأنينة

ستكون ردة الفعل الأولية لأي شخص على التغيير المقترح هي السؤال عن كيفية تأثير التغيير في ما يتعلق بحماية العمل وفرص التقدم المهني والترقية وزيادة الرواتب وأعباء العمل وما شابه ذلك من الأمور.

وبإمكان الاتصال المتكرر مع الأعضاء قبل إنجاز التغيير وأثنائه وبعده أن يساعد على تخفيف المخاوف الشخصية. وهذا يتطلب اتصالاً متكرراً في كل خطوات عملية التغيير. وأثناء أي محاولة للتغيير، تنتشر الشائعات بشكل كبير. وبالحد الذي يكون فيه رئيس القسم قادراً على تخفيف الأثر السيئ للشائعات من خلال اتصال منسجم وواضح ومتكرر، يكون قادراً على الحد من القلق وتقليل المقاومة للتغيير.

وكذلك بإمكان اتصال رئيس القسم المساعدة على تنظيم المهمة وبناء رأي موحد. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يقوم العميد بإعداد طلب يعتبره الأعضاء عملاً غير ضروري. وقد تتطلب المهمة بعض التغيير في كيفية تحديد القسم لعدد ساعات عمل الأعضاء وقياس الإنتاجية، فقد يجد رئيس القسم أنه من المفيد الإشارة إلى التغيير الوشيك من خلال الاتصالات الأخرى مع الأعضاء وذلك أفضل من مجرد الإعلان عن طلب العميد في الاجتماع المقبل للقسم. وقد تَظهر هذه الإشارة في بيان القسم، أو مناقشتها مع الأعضاء في المحادثات غير الرسمية قبل أن يتم عرضها في الاجتماع بطريقة أكثر رسمية.

وغالباً ما يؤدي طلب معين إلى فهم أكبر ومقاومة أقل، إذا تم شرحه ضمن السياق الأكبر. فعلى سبيل المثال، سيكون طلب تصميم إجراءات تقويمية لنتائج تعلم الطلاب وتنفيذها أقل إثارة للاعتراض إذا تم تفسيره مع المسؤولية طويلة المدى للأعضاء لتقويم عمل الطالب على أنه منسجم.

تتفادى الرفض

بما أن التغيير هو عبارة عن عملية، فإن من النادر أن يستطيع رئيس القسم إنجاز التغيير بشكل أحادي، حيث يتطلب التكامل الناجح قيام الأعضاء بقبول إنجازه وتسريعه. وهذا يجعل من الضروري أن يتصل رئيس القسم مع الأعضاء لضمان موافقتهم على التغيير المخطط أو المقترح. وإضافة إلى الاتصال المنسجم والمتكرر بشأن الحاجة إلى التغيير، يجب أن يشير اتصال رئيس القسم إلى انه يقّر بالمخاوف الواضحة بشأن التغيير. ومن دون الاستجابة لهموم الأعضاء الواضحة فسيبدو رئيس القسم وكأنه يفرض التغيير من طرف واحد. وهذا يسيء للرأي الموحد حول الحاجة إلى التغيير. كما سيؤدي بالأعضاء إلى نبذ التغيير المقترح.

من الممكن أن نكون تقليديين في إنجاز التغيير. يميل المتطرفون إلى إبعاد الحلفاء المحتملين. وهناك فرق هام بين إظهار الحاجة إلى التغير وبين مهاجمة أولئك المسؤولين عن الممارسة الحالية. وإن أفضل العمليات ابتكاراً وتنفيذاً تصبح مُهْمَلة عبر الوقت. فرؤساء الأقسام بحاجة إلى إظهار احترامهم للعمل المنجز سابقاً بينما يقومون بتوضيح الظروف المتغيرة التي تفرض مراجعة السياسة أو الممارسة الحالية. ومن المهم أن يتذكر رؤساء الأقسام أن عملية إنجاز التغيير لا تعني أنه يجب علينا زعزعة ثقتنا بالأعمال والجهود السابقة.

وتعتمد شهادة الخبراء ومصداقيتهم على الخطط الاتصالية الفعالة لتجنب الرفض فقد يقوم رؤساء الأقسام بشرح تغييرات مشابهة حدثت في جامعة اخرى أو بتفسير ما يقوله الخبراء البارزون في الفرع بشأن القضية. فإذا بقي أعضاء القسم معادين للتغيير فبإمكان رئيس القسم اقتراح قيام القسم باختيار العمل على أساس تجريبي. ولدى القيام بذلك، سيكون رؤساء الأقسام أكثر مصداقية عندما يتم إنجاز البرنامج الموضوع قيد التجربة في الوقت المناسب، حيث سيراجع الأعضاء اثر التغيير المجرّب.

وضع النظرية قيد التطبيق

تتطلب الخطط المقترحة للتغيير اتصالاً مسبقاً وإجراءً واتصالاً لاحقين، حيث بإمكان رؤساء الأقسام استخدام هذه الخطط لإنجاز التغيير داخل القسم أو للسعي وراء التغيير مع الإدارة المركزية والجماعات الخارجية الأخرى. ففي الحالة 6-1. (أمر آخر)، يجب أن يقوم رئيس القسم بإبلاغ أعضاء القسم بأمر إضافي آخر من الإدارة المركزية. ويعرف رئيس القسم أن الأعضاء سيتلقون المبادرة على أنها عمل إضافي ضروري. ضع نفسك مكان رئيسة القسم أليس كارتيير، رئيسة قسم علم الحيوان، بينما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 6-1، أمر آخر !

أمر جديد من الإدارة المركزية

تجد أليس كارتيير، رئيسة قسم علم الحيوان، صعوبةً في الإصغاء إلى العميد وهي تشرح أمراً إضافياً آخر من الإدارة المركزية. إذ يجب أن يقوم كل قسم ببرنامج تقويمي يقيس نتائج تعلم الطلاب. وباختصار، يطلب من الأعضاء توثيق التعليم الفعلي للطلاب حسب ما تدّعي البرامج الجامعية أنها تقوم بتدريسه.

ويجب أن يراقب برنامج التقويم التقدم الجامعي الذي يحرزه الطلبة. كما يجب أن يستخدم التقويم عدة معايير تعطى على فترات منتظمة بدءاً من امتحان القبول في الجامعة وانتهاءً بالتخرج. «أليس ذلك هو الهدف من إعطاء درجات لكل مقرر»؟ هكذا فكرت كارتيير. ويبدو واضحاً أن هذا الأمر الجديد سيراقب فعالية الأعضاء تماماً كمراقبته لتعلم الطلاب. ولقد أبلغ العميد رؤساء الأقسام بأن معاينة المعلومات التقويمية ستتم كجزء من عملية المراجعة للبرنامج النظامي.

بإمكان كارتيير أن تتصور جيداً ردة فعل أعضاء القسم. فهي قد ركزت بالكاد على ما قدمه العميد وذلك لأنها كانت تفكر كيف يمكنها أن تبلغ الأخبار لأعضاء القسم.

الخلفية

خلال السنوات الثلاث الماضية استجاب القسم لأوامر مماثلة صُممت لمراقبة إنتاجية أعضاء القسم، بما في ذلك دراسة كمية العمل المتوقع إنجازه، وتقارير عن خطط لتحسين نوعية التعليم. لقد أبدى الأعضاء استياءهم من كل قرار جديد. فمن وجهة نظرهم إن الإدارة المركزية تشكك بإنجازهم للعمل. ويعتقد الأعضاء أن مثل هذه الإجراءات البوليسية تُحدث أعمالاً إضافية لا جدوى منها، وتؤدي إلى منعهم من استخدام وقتهم في التعليم والبحوث، حيث يتطلب كل أمر جديد قيام الأعضاء بتضييع وقت كبير في الدفاع عن كفاءتهم. وفي نفس الوقت، يجب على الأعضاء مناقشة عدة أمور منها تخفيض النفقات التي أدت إلى خسارة وظائف في هيئة التدريس، وتقليل الدعم للسفر المهني، وامتيازات الهواتف ذات الخطوط الخارجية، والتجهيزات التعليمية. لقد استمرت معنويات أعضاء القسم بالانخفاض مع كل أمر جديد.

إن الإدارة المركزية مدركة للأثر السلبي الذي تتركه الأوامر على معنويات أعضاء القسم. وكذلك تعي حقيقة أن الأوامر تسلب الوقت والموارد من التعليم والبحوث. كما تعتقد الإدارة المركزية أن الأوامر أساسية من أجل الحصول على معلومات ضرورية للاستجابة للمشرعين الشكاكين والجماعات الخارجية الأخرى. ويبدو أنها الطريقة الوحيدة لإظهار أن الجامعة مستجيبة للضغط الحكومي لأجل مسؤولية متزايدة. وكيف يمكن أيضاً للإدارة المركزية أن تستجيب لتهم انخفاض نوعية التعليم والاستخدام غير الفعال للموارد؟

إبلاغ الخبر

بإمكان كارتيير أن تتوقع ردة الفعل على هذا الأمر الجديد المتعلق بتقويم نتائج تعلم الطلاب.

وسيكون الأعضاء المثبتون هم المتكلمون الأكثر صراحة. حيث يعتقد العديد منهم أنه يجب على القسم أن يتحدى الإدارة المركزية وألا يستجيب لمثل هذه الأوامر المهنية. «ومع ذلك، ما الذي يستطيعون فعله». إنها الإجابة الفاضبة للأعضاء القدامى. أما بالنسبة للأعضاء غير المثبتين فهم غير مرتاحين للاستجابة الاستخفافية المباشرة، إلا أنهم سئموا من الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ كل طلب. كما يخشى الأعضاء غير المثبتين أن تستخدم استجابة القسم بطريقة معينة لمنح التثبيت أو رفضه. وإن كارتيير واثقة من أن الأعضاء غير المثبتين سيدركون تقويم تعليم الطلاب على أنه مقياس لفعالية التعليم. كما أنها تدرك أن بعض الأعضاء غير المثبتين سينظرون إلى الأمر الخاص بالتقويم على انه وسيلة يمكن أن تقوم الإدارة المركزية من خلالها بتقويم طلب التثبيت.

ومن المهم للقسم أن يستجيب إلى الأمر الخاص بالتقويم. وتعتقد كارتيير أن رفض التعاون سيكون مكلفاً فيما يتعلق بضمان موارد القسم ودعمه. وكذلك لا تستطيع كارتيير الاستمرار في الترويج لوجهة نظر الإدارة المركزية دون أن تعرض مصداقيتها للخطر. فهي تتفهم ردة فعل الأعضاء على الأوامر التي يبدو أنها تشكك بكفاءتهم.

وتعلم كارتيير أن عليها عرض هذا الأمرعلى الأعضاء بطريقة تجعله أقل عدوانية. ولكن كيف ؟.

دعنا نحلل الحالة

تشعر رئيسة قسم علم الحيوان بالتوتر في ممارسة دوري رئيس القسم: العضو والمدير. فغالباً ما يتلقى الأعضاء رؤساء الأقسام على أنهم مديرون أكثر من كونهم أعضاء. والمديرون المركزيون ينظرون إلى رؤساء الأقسام على أنهم أعضاء أكثر من كونهم مديرين. وهذا يضع رؤساء الأقسام في موقف صعب. ويدرك رؤساء الأقسام عادة احتياجات كل من الأعضاء والإدارة المركزية، كما يجب عليهم تفسير احتياجات كل فريق للآخر. تعرف أليس كارتيير أن الأعضاء سيتلقون هذا الأمر الجديد على

أنه استمرار لدوامة الأمور الرسمية المعقدة. كما سيشك الأعضاء بأن مبادرة التقويم هي محاولة لمراقبة نوعية التعليم. وتدرك كارتيير بأن الأعضاء سيمتعضون من مثل هذه الترتيبات البوليسية للإدارة المركزية. وفي الوقت نفسه، تتفهم حاجة الإدارة المركزية إلى تنفيذ الإجراءات وجمع المعلومات التي ستسمح للجامعة بتوثيق نوعية التعليم وإنتاجية الأعضاء. وأيضاً تتفهم كارتيير أنه ليس باستطاعة الجامعة تجاهل الشكوك بالتعليم العالي. إذ تحتاج الجماعة البارزة مثل الهيئة التشريعية الحكومية إلى تدقيق أكثر في كيفية إنفاق الموارد المالية الحكومية المخصصة للتعليم العالي.

يتطلب تعزيز مصداقية كارتيير لدى الإدارة المركزية منها الحصول على دعم أعضاء القسم للمبادرة الجديدة. وكذلك يتطلب تعزيز مصداقية كارتيير لدى الأعضاء أن تظهر إخلاصها لهم. فإذا قامت بمناقشة أهمية برنامج التقويم، ستبدو وكأنها تتّحد مع أولئك الذين يشككون بكفاءة الأعضاء. ينظر الكثير من أعضاء القسم إلى رئيسه على أنه مسؤول عن حمايته من الممارسات البيروقراطية غير الضرورية والمستهلكة للوقت. وللحصول على دعم الأعضاء من أجل المبادرة الجديدة، عليها تقديم الأمر بطريقة تمكن الأعضاء من فهم المبادرة على أنها نشاط جدير بالاهتمام. فإذا قامت كارتيير بمجرد ترديد كلمات العميد، فسيعتبر الأعضاء أنها تمثل مصلحة الإدارة فقط.

إن غاية رئيسة القسم هي الحفاظ على مصداقيتها مع كل من الأعضاء والإدارة المركزية. إذ يجب أن تضمن رئيسة القسم مشاركة الأعضاء في مبادرة التقويم، وأن تقود القسم من أجل تطوير برنامج تقويمي يكون ذا قيمة جوهرية للقسم وإنجازه.

إنه دورك

راجع الحالة 6-1. وفكر كيف كنت ستعرض الأمر الخاص بالتقويم على الأعضاء.

1- ماهي الفوائد المحتملة للقسم التي تنتج عن تصميم برنامج تقويمي وإنجازه؟ فعلى سبيل المثال، هل ستحسن المبادرة الخاصة بالتقويم نوعية البرنامج، وهل ستفيد في استقطاب الطلاب أم ستحسن فرص القسم في الحصول على المزيد من الدعم المالي؟ وما هي الفوائد التي قد يحصل عليها العضو والطلاب من برنامج تقويمي؟ وهل ستفيد نتائج التقويم أهداف القسم الأخرى؟ فعلى سبيل المثال، هل يمكن أن تستخدم نتائج التقويم لدعم طلب نفقات إضافية أو التقليل من حجم الصفوف؟.

2- ما هي الاعتراضات التي تتوقع أن يثيرها أعضاء القسم؟ وكيف يمكن للقسم أن يقي نفسه من المخاوف الرئيسة للأعضاء؟ وما هي عواقب رفض تصميم برنامج تقويمي وتنفيذه؟

وكيف ستقدم أمر التعليم إلى الأعضاء؟ هل ستعرض الطلب في مذكرة أم ستدعو إلى اجتماع للقسم؟.

ارجوك ان تفكر

من المهم أن تقوم رئيسة القسم بأخذ السياق بعين الاعتبار لدى تخطيطها للطريقة التي ستتعامل بها مع الأعضاء. وليس هذا هو الأمر الأول الذي يتلقاه القسم من الإدارة المركزية.

سبق وأن اذعن الأعضاء لأوامر أخرى استغرقت وقتاً وأظهرت ارتياباً فيهم. إن الخبرة المكتسبة تعمل على صياغة ردود الأفعال للأحداث الحاضرة. فإذا أرادت رئيسة القسم ردة فعل مختلفة على أمر التقويم، يجب عليها إعطاء فرصة للأعضاء ليدركوا اختلافه عن الأوامر السابقة. وإن المناخ السائد داخل القسم له أثر على ردة فعل الأعضاء فإذا اعتقد الأعضاء بأنهم مظلومون من قبل الإدارة المركزية فستكون المعنويات منخفضة، ولن يكون لديهم الكثير من الحماسة لتنفيذ أي أمر، وذلك ببساطة لأن الإدارة المركزية هي التي تحتاج إلى المعلومات.

ويجب أن تفسر رئيسة القسم أيضاً سياق الأمر من وجهة نظر الإدارة المركزية. فإذا كانت الإدارة المركزية تنظر إلى الأعضاء على أنهم غير متعاونين أو أن التعامل معهم صعب، عندها يجب أن تظهر رئيسة القسم أنّ استجابة الأعضاء لأمر التقويمات هي استجابة بناءة. وهذا يمكن تحقيقه بعدة طرق. إذ يمكن رئيسة القسم من أن تظهر مخاوف الأعضاء لتوضح أن القسم يعمل على إنجاز المهمة. وهذا يبين أن الأعضاء لايحاولون تجنب الطلب. ويجب أن تدل بعض المخاوف المذكورة على التزام الأعضاء بالتعليم النوعي. فعلى سبيل المثال، إن أحد المخاوف التي يمكن أن تناقشها رئيسة القسم مع العميد هي استهلاك الوقت المخصص للتعليم في تنظيم إجراءات التقويم.

دعنا نلخص

راجع خطتك حول عرض أمر التقويم على الأعضاء. فإذا كانت طريقتك لاتستخدم الخطط المتعلقة بإنجاز التغيير، فربما عليك حينذاك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل بشأن كيفية إنجاز التغيير. هل طريقتك هي أن:

- تقوّم الشروط الضرورية التي تسبق إنجاز التغيير؟.
- تحدد العوائق التي تعترض التغيير؟.
- تحدد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير؟.
- تلتمس حلولاً للمشكلة؟.
- تقدم الطمأنينة؟.
- تتجنب الرفض؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

لقد اختارت أليس كارتيير الدعوة إلى عقد اجتماع طارئ لهيئة التدريس. إذ سيكون من الصعب شرح الأمر في مذكرة، كما أن كارتيير واثقة بأن الأعضاء لن

يتجاوزوا المقطع الأول لدى قراءتهم للمذكرة. فلقد اختارت كارتيير أن تدعو لعقد اجتماع طارئ تعرض فيه جدية الطلب الذي أرسلته الإدارة المركزية وهذا أفضل من أن تقوم بإضافة هذا الأمر إلى جدول أعمال الاجتماع الدوري المقبل لأعضاء القسم. فقد أرسلت كارتيير مذكرة صغيرة للأعضاء تدعوهم فيها لاجتماع طارئ للقسم من أجل مناقشة «قضية هامة». وبعد تفكير عميق قررت كارتيير أن تُبقي سبب الاجتماع الطارئ غامضاً؟ إذ أنها تخشى تغيب الأعضاء عن الاجتماع إذا علموا أنه مخصص لمناقشة أمر آخر من الإدارة المركزية. إن الحالة 6-2، (تجنّب دور الرسول)، تقدم وصفاً لاجتماع طارئ. فعندما تقرأ الحالة 6-2، قارن طريقة كارتيير في عرض أمر التقويم مع ما خططت أنت لفعله.

الحالة 6-2، تجنّب دور الرسول

المشهد واللاعبون

تدخل أليس إلى الاجتماع قبل موعد الاجتماع الطارئ بسبع دقائق. ولاحظت أن معظم الأعضاء قد حضر قبل الوقت. كان ديف بوترو وهيرش ثاكار وهما أستاذان مثبتان منشغلان في محادثة هادئة ولكنها جدية. في حين كان باقي الأعضاء منشغلين بمحادثات قصيرة. كانت الغرفة مليئة باللغو والثرثرة فقد بدا من الواضح أن المذكرة المختصرة التي أرسلتها كارتيير التي تطلب فيها ضرورة عقد اجتماع طارئ لمناقشة أمر مهم قد أثارت الكثير من الاهتمام. وعندما لاحظ الجميع وجود كارتيير ساد الهدوء المفاجئ في جو الغرفة وتلاشت المحادثات القصيرة. وتصلب الأعضاء في مقاعدهم. وقد حصلت كارتيير على انتباههم الكامل بوقت أقل من المتوقع.

النبرة

لقد قام ديف بوتر وهو أقدم الأعضاء في القسم بكسر الجمود.

بوتر: «حول ماذا يتمحور هذا الاجتماع يا أليس؟».

رئيسة القسم: «إنتظر يا ديف. دعنا نتأكد أن الجميع هنا قبل أن نبدأ الاجتماع».

بوتر (يلتفت إلى الأعضاء الآخرين): «يبدو الأمر خطيراً فعلاً! فهي تخشى أن تعطينا لمحة حول موضوع الاجتماع».

رئيسة القسم: «لا تهتم يا ديف. إنه ليس بالأمر الذي لا نستطيع التعامل معه. إلا أنه لن يكون من العدل أن نبدأ الاجتماع قبل الوقت إذا لم يتواجد الجميع هنا». وفي هذه اللحظة دخلت باميلا توب إلى الغرفة وهي أستاذة مساعدة غير مثبتة. وقبل أن تتمكن من الجلوس يقوم بوتر مجدداً بكسر الصمت: «حسناً يا اليس. الآن جميعنا هنا. حول ماذا يتمحور هذا الاجتماع ؟».

رئيسة القسم: «لدينا فرصة مهمة، ولكن سنحتاج إلى أن نعمل ونسيطر جميعنا على الوضع». لقد لاحظت كارتيير ان الأعضاء متكئين باتجاهها وهي تتكلم. لقد حازت على إصغاء الجميع في الغرفة بشكل قاطع. وتابعت كلامها بحذر.

رئيسة القسم: «أنا متأكدة بأنكم تشاركونني الرأي بأن الإدارة المركزية قد كانت ظالمة في توثيق عمل القسم. أولاً: كان علينا ان نذعن لدراسة أعباء العمل التي تقع على عاتق الأعضاء، وذلك لإظهار ان الأعضاء يقومون بعملهم طوال الوقت وأنه لا يوجد فائض في هذا القسم. وبعد ذلك طلب منا أن نوثق إنتاجية الأساتذة في ضوء استحداث مقررات جديدة وفي كل مرة كنا نقوم بالاستجابة للطلب وتقدم المعلومات من اجل تبرير كفاءة وجهة الأعضاء. وأريد منكم ان تعلموا باني اقدر دعمكم في التحضير لاستجابات القسم على تلك الأوامر في حين أن بعضكم كان يفضل تجاهلها. لقد رأينا بعض النتائج الإيجابية لجهودنا.

بوتر: «بالتأكيد، لن يأتي العميد إلى رحلتنا الخريفية بعد ذلك. وهذه إحدى الفوائد».

رئيسة القسم: «أعتقد انه كان يوجد المزيد من الفوائد المادية. فعلى سبيل المثال، عندما كان على الكلية أن تتخلى عن وظيفتين في هيئة التدريس، فإن العميد لم يفكر بأخذ واحدة منهما من هذا القسم. وذلك لأن تقريرنا عن أعباء العمل الملقاة على عاتق الأساتذة أشارت إلى أن هناك نقصاً في أساتذة القسم».

ثاكار: «نعرف ذلك كله. والآن ما هي تلك الفرصة العظيمة؟».

بوتر: «ربما ستخبرنا بأن لدينا فرصة لنحرر انفسنا من البيروقراطية عديمة الفائدة».

رئيسة القسم: «في الواقع لقد اقتربت. إذ أن لدينا فرصة لصياغة مبادرة جديدة بطريقة قد تسكت الإدارة المركزية عن القضية الكبرى التي تتناول نوعية التعليم وفعاليته».

ثاكار: «لا بد أن هذه مزحة. فأنا لا أعرف أنه بالإمكان إسكات عميدنا !».

ضحك جميع الموجودين في الغرفة. وبدت رئيسة القسم مسرورة بجو المزاح هذا لأنه جعل الأعضاء أكثر استرخاءً. إذ إنهم بالتأكيد مأخوذون بإمكانية إسكات الإدارة المركزية.

رئيسة القسم: «دعوني أشرح لكم. يبدو أن الإدارة المركزية تعتقد بأنها ستكون أكثر قدرة على تقديم اهتمامات الجامعة إلى الجماعات الخارجية مثل الحاكم والهيئة التشريعية إذا كانت قادرة على توثيق أن ما يتعلمه الطلاب الموجودون في هذه الجامعة مطابق لما تدعيه برامجنا. لحسن الحظ. فقد رفضت الجامعة فكرة إجراء امتحانات موحدة وتنظيمها لكل الطلاب بصرف النظر عن اختصاصهم الجامعي. وبدلاً من ذلك. ترغب الإدارة بأن تدع الأعضاء يقررون كيف سيقوّمون تعلمَ الطلاب».

ثاكار: «ماذا؟ هذا هراء. فنحن نقوّم ما يتعلمه الطلاب منذ البداية. ففي كل فصل يتلقى كل طالب درجة نهائية في كل مقرر. وتلك الدرجة تطلع الجميع كيف أن طلابنا تعلموا بشكل جيد ما علمناهم إياه».

رئيسة القسم: «هناك بعض القلق بشأن ارتفاع الدرجات وما إذا كانت تلك الدرجات في مقرر ما تعكس بشكل دقيق أم لا ما يعرفه الطلاب وما هم قادرون على فعله بعد التخرج».

بوتر: «هيا، تابعي. يبدو هذا وكأنه محاولة أخرى للسيطرة على الأعضاء».

توب: «دع أليس تكمل حديثها. فقد قالت بأن هذه فرصة سانحة لنا. على الأقل يمكننا أن نصغي لماذا تعتقد ذلك».

رئيسة القسم: «في البداية، كنت أشك في الأمر. فردة فعلي الأولية كانت مشابهة لردة فعلكم. ولكن بعد التفكير، توصلت إلى أنها فرصة. إذ إن تقويم نتائج تعلم الطلاب أمر ليس بجديد في التعليم العالي. فقد سمعنا من زملائنا في الجامعات الأخرى ولعدة سنوات قصصاً رهيبة عن التقويم. وجميعنا نعلم بأن هذا التقويم مرتبط بتقويم أداء الأعضاء ويُستخدم لاتخاذ قرارات مهمة داخل الملاك مثل منح الترقية والتثبيت. وبعض الجامعات تستخدم معلومات التقويم لتزيد أو تنقص من نفقات القسم. كما إن بعض الجامعات تُخضع الطلاب لامتحان موحد بصرف النظر عن فروعهم. وهذا يبدو غير منصف ولاسيما عندما تستعمل النتائج لقياس التعلم في الاختصاص الجامعي».

بوتر: «أرجو أن تعودي إلى النقطة الأساسية. كيف سيؤثر ذلك علينا؟».

رئيسة القسم: «لقد طُلب منا أن نصمم برنامجاً تقويمياً يراقب تعلمَ الطلاب في الفرع وننجزه. والنبأ السار هو أننا نملك مطلق الصلاحية في ما يجب قياسه وكيف. والمطلوب منا فقط هو أن ندرس تقدم الطلاب في فترات نظامية أثناء برنامجهم. وأن نقيس تعلم الطلاب بوسائل تقويمية مختلفة».

ثاكار: «أخبريني مرة أخرى كيف يبدو هذا الأمر فرصة لنا».

رئيسة القسم: «انظر إلى الأمر بهذه الطريقة. يبدو واضحاً أن الإدارة المركزية مهتمة بمعايير المسؤولية. فهم يريدون معرفة فعالية أعضاء القسم وتوثيق عملهم الجاد. وإن أمر تقويم البرنامج يعطينا الإذن بتصميم برنامج يجمع المعلومات التي سيتم تقويمنا من خلالها وتنفيذه. فكيف يمكننا أن نخسر؟ ونحن الذين نقرر الأهداف التي يجب تقويمها في البرنامج. ونحن نقرر كيف نقوّم تعلم الطلاب. ويبدو الأمر وكأنه مطلوب منك أن تكتب الأسئلة الشاملة لامتحانك».

ثاكار: «إني أفهم قصدك، ولكن على ما يبدو يوجد الكثير من العمل».

رئيسة القسم: «ليس بالضرورة. إذ يمكننا تقسيم المهمة باستخدام شبكة من اللجان الفرعية وتذكروا أنه ليس علينا تقويم كل هدف من أهداف المقرر. نحن نحتاج فقط إلى تقويم ما كان الطلاب قد فهموا تماماً أهداف البرنامج الأساسية. وتشير مراجعة بيانات الطلاب غير المتخرجين إلى وجود أربعة أهداف رئيسية فقط للبرنامج يجب تقويمهما».

بوتر: «لا أبالي بقلة الأهداف التي لدينا. فنحن لن نظهر بصورة جيدة ما لم يأخذ الطلاب الامتحان على محمل الجد. لقد سمعت الكثير عن برامج التقويم. مما جعلني أدرك بأنه لا يمكن أن نستخدم نتائج التقويم فعلاً لتحديد الدرجات النهائية للمقرر. فكيف يمكننا التأكد من أن الطلاب لا يقومون بمجرد كتابة سريعة للامتحان مما يجعلنا في موقف حرج في العملية؟».

رئيسة القسم: «أنت على حق. علينا أن نفكر بذلك ملياً وبحذر. إذ يمكننا التفكير بكل البدائل وبعدها نقرر أياً من هذه الاحتمالات سيجعل الامتحان أكثر ملاءمة للطلاب لكي يدخلوه».

ثاكار: «لديّ زميلةٌ في جامعة الغرب الأوسط التي تعرضت لتجربة مماثلة منذ عدة سنوات. وأتذكر أن قسمها قد دفع نقوداً للطلاب لكي يدخلوا الاختبار وكانت النتيجة كارثية حتى الآن. إذ أن الطلاب جاءوا وقبلوا المكافأة إلا أنهم أكملوا الامتحان في غضون خمس إلى عشر دقائق بوضع إجابات دون قراءة الأسئلة».

رئيسة القسم: «لقد فكرت بذلك. إنه ليس مطلوباً منا أن ننظم امتحاناً منفصلاً. فعلى سبيل المثال بإمكاننا أن ندخل بعض الأسئلة التقويمية في الامتحان النهائي للمقررات الأساسية. وبهذه الطريقة يمكننا الاحتفاظ بتقرير متواصل لتقدم الطلاب بينما يقومون بإنهاء كل مقرر من المقررات الأساسية المخصصة لتعليم الأهداف الأساسية للبرنامج».

توب: «هل تقصدين أن الإجراء التقويمي يمكن أن يتألف من زوج من الأسئلة؟».

رئيسة القسم: «من الواضح أننا لسنا متأهبين اليوم لاتخاذ قرارات نهائية على قضايا تقنية كهذه وأريد منكم أن تقرأوا التوجيهات التي تلقيتها. على كل، إن التوجيهات لا تحدد طول أو شكل الاختبار التقويمي. ولهذا السبب أعتقد أن لدينا فرصة. وعند تحديد مواعيد الاختبار يكون واجباً علينا القيام بإجراء نوع من التقويم لنتائج تعلّمّ الطلاب. ولحسن الحظ، إن لغة الأمر التقويمي تعطينا مطلق الصلاحية في تصميم برنامج تقويمي وتنفيذه. يبدو لي أن هذا أحد الاختبارات لكفاءة الأعضاء والفعالية التقويمية التعليمية التي لا يمكن أن نفشل بها، إذا قمنا بالإجراء الفعال والبناء».

بوتر: «وماذا سيحدث لو رفضنا الاستجابة لهذا الأمر؟».

رئيسة القسم: «أعتقد أن الإدارة المركزية ستجد على الأرجح طريقة ما لتقيس تقويم طلابنا. والسؤال هو هل نريد تصميم معاييرنا التقويمية الخاصة بنا أم سندع الآخرين الذين لايعرفون الكثير عن فرعنا يقومون بذلك؟».

دعنا نحلل الحالة

أمعن النظر في القرارات التي اتخذتها أليس كارتيير. أولاً: دعت إلى عقد اجتماع طارئ لأعضاء القسم لتقوم بعرض الأمر شخصياً على الأعضاء. وهذا يوحي بأن كارتيير تشعر بثقة وارتياح في قدرتها على شرح الأمر الجديد بشكل شخصي أكثر من كتابتها مذكرة مفصلة ومقنعة. إن الإعلان عن عقد اجتماع طارئ يثير اهتمام أعضاء القسم. ومن الواضح أن كارتيير حصلت على انتباه الأعضاء بشكل كامل. ثانياً: تقوم أليس كارتيير بتقديم أمر التقويم على أنه «فرصة هامة للقسم». وتقرر أليس بأن الأعضاء سيكونون أكثر تعاوناً إذا أدركوا أن الأمر فيه فائدة جوهرية للقسم.

ويحتوي كل من الأمرين على عنصر المخاطرة. فعلى سبيل المثال، إن الدعوة لعقد اجتماع طارئ دون تحديد الموضوع قد تشجع خيال الأعضاء. وإذا كان هناك وقت طويل ما بين الإعلان عن الأمر وبين موعد الاجتماع، فيمكن للتخمينات التافهة أن تتطور لتصبح عقبة في وجه التغيير. وهذا صحيح تماماً إذا كانت بيئة القسم من النوع الذي يتوقع أعضاؤه دائماً حصول الأسوأ، كما أنهم يتصفون بالعدوانية. وبشكل مشابه، فإن هناك مخاطرة في تقديم الأمر على أنه فرصة. وتبعاً لمصداقية رئيسة القسم لدى الأعضاء، فإنهم قد يتلقونها على أنها تمثل مصلحة الإدارة.

إن قرارات كارتيير منسجمة مع تقويمها بيئة القسم والشروط المسبقة لمصداقية رئيس القسم. فقد تدرك كارتيير أن أعضاء القسم بشكل عام معادون للإدارة. إذ أن الأعضاء غير واثقين من اهتمام الإدارة بمصلحتهم. وتغتنم كارتيير كل فرصة لتقوم بإقصاء نفسها عن الإدارة أثناء الاجتماع. قم بمراجعة اللغة التي استخدمتها كارتيير في عرض الأمر. فقد صرحت بشكل مبكر في الاجتماع: «أنا واثقة أنكم تشاركونني الرأي بأن الإدارة المركزية قد كانت ظالمة في توثيق عمل القسم.» وتعلم كارتيير جيداً بأن هذا يعتبر مقدمة منطقية يقبلها الأعضاء.

وعندما يبدي الأعضاء قلقهم حيال الاجتماع الطارئ، تسارع كارتيير إلى القول بأنه «لا يوجد شيء لا يمكننا معالجته». إن كارتيير تغتنم كل فرصة للتقرب من الأعضاء. فعندما يقوم أحد الأعضاء بإبداء ملاحظة بشأن «البيروقراطيين عديمي الفائدة»، تلجأ كارتيير إلى تشجيع الأعضاء على مراجعة التقويم والأمر وكأنها طريقة لإسكات البيروقراطيين عن القضايا الأكبر المتعلقة بنوعية التعليم والفعالية التعليمية. وتعترف كارتيير بصراحة أنها كانت متشككة بشأن أمر التقويم قبل أن تفكر فيه.. كما تظهر تفهمها لوجهة نظر الأعضاء من خلال إصغائها لمخاوفهم. فعندما أثار الأعضاء اعتراضات على نقاط مختلفة لأمر التقويم لم تلجأ كارتيير إلى رفض مخاوفهم وكأنها غير منطقية أو غير هامة. وعوضاً عن ذلك تؤكد كارتيير وجهة نظر الأعضاء باستخدامها عبارة «إنكم على حق» أو باعتراف مشابه بالقلق

قبل تقديمها لوجهة نظر بديلة. وتدرك كارتيير جيداً بأنها ستحافظ على مصداقية أكبر لدى الأعضاء إذا لم تظهر كممثل للإدارة المركزية. ولذلك، فإنه من المهم قيامها بعرض أمر التقويم بطريقة تظهر بوضوح تفهمها لمخاوف الأعضاء. كما يجب عليها أن توضح أنها تقدّر وجهة نظرهم.

إن ردة فعل الأساتذة المثبتين هي أحدالعوائق التي تواجه التغيير في هذه الحالة. إذ تتوقع كارتيير بأن يقوم بعض الأعضاء القدامى على الأقل باقتراح يقضي بأن يرفض القسم الإذعان للأمر. وعندما تلجأ كارتيير إلى تقديم الأمر على انه فرصة للقسم أكثر من كونه طلباً للإدارة، فإنها تحول دون حصول مناقشة تقضي برفض أي طلب من الإدارة المركزية. وعوضاً عن ذلك، تقوم كارتيير بقضاء الوقت على مساعدة الأعضاء ليدركوا الفوائد المحتملة للاستجابة لأمر التقويم. وعندما سأل بورتر في نهاية الاجتماع عن عواقب رفض القسم للإذعان للأمر، قامت كارتيير بتقديم مثال واقعي جداً عن الضرر الذي يمكن أن يلحق بالقسم إذا رفض ذلك. وتكون النتيجة المروعة للتعنت هي أن الإدارة المركزية ستقوم بفرض طريقتها لقياس تعلم الطلاب. وهذا يغير المناقشة من: «هل نحن الذين سنصمم برنامج التقويم وننجزه» إلى «كيف سنصمم برنامج التقويم».

لم يلجأ الأعضاء إلى مناقشة الحلول الممكنة لإدارة أمر التقويم في هذا الاجتماع المبدئي. فقد أوضحت كارتيير أن ذلك سيكون محاولة جماعية. وتشير إثارة الأعضاء لمخاوف معينة في الإنجاز إلى أن بعض الأعضاء على الأقل قد بُلغّوا بالأمر وهم يفكرون الآن بالطريقة المثلى لكيفية تصميم برنامج التقويم وإنجازه. قم بمراجعة الحوار الذي قامت به كارتيير مع الأعضاء.

إن كارتيير لم تلجأ أبداً إلى التظاهر بمعرفة الإجابة كما أنها لم تناقش أمر الحصول على طريقة أفضل. على كل، تقوم كارتيير بتقديم اقتراحات للتقويم عندما يكون القلق من النوع الذي قد يضيع الجهود برمتها. فعلى سبيل المثال، إن الأعضاء

فلقون من عدم تعاطي الطلاب مع الاختبار بجدية وأن يتم تقديرهم بنتائج تقويمية لا تبين ما قد تعلموه. وهذه المسألة لوحدها قد تكون كافية لأن تؤدي إلى رفض الأعضاء لمبادرة التقويم. وبشكل خاص، عندما يتلقى الأعضاء أمر الإدارة على أنه مراقبة مبالغ بها على الأعضاء، عندها سيكون احتمال إذعان الأعضاء ضئيلاً لأي طلب يمكن أن يعرّض ذلك القسم للأذى. وعند اللجوء إلى تقديم حلول عملية واقعية للمخاوف الأكثر أهمية، تكون كارتيير قد قطعت الطريق على الأعضاء لرفض المبادرة. على كل، لقد امتنعت كارتيير عن تقديم خطة للعمل. إذ إن طريقتها تؤكد للأعضاء بأنه سيتم التعامل مع مخاوفهم. وتؤكد كارتيير أن العمل الجماعي سيمكن الأعضاء من تصميم وإنجاز برنامج التقويم الخالي من العوائق الجدية. وبتفنيد الأسباب الواضحة لرفض الاستجابة لأمر التقويم ودحضها، تكون رئيسة القسم قد تجنبت رفض الأعضاء للتغيير المقترح.

إنه دورك

1- ماهي أوجه الشبه بين عرض كارتيير لأمر التقويم وخطتك لشرح هذه المبادرة للأعضاء؟ هل قمت بتحديد نفس العوائق؟ هل كنت مستعداً لعرض الفوائد المحتملة التي سيحصل عليها القسم من تصميم برنامجه التقويمي الخاص به وإنجازه؟.

2- ماهي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة عندما يعمل رؤساء الأقسام على إبعاد أنفسهم عن الإدارة المركزية؟ ما هي الاعتبارات الأخلاقية المطلوبة في موازنة مسؤولية رئيس القسم تجاه الإدارة المركزية مع مسؤوليته تجاه أعضاء القسم؟

أرجوك ان تفكر

تؤثر إدارة رئيس القسم للتغيير في بيئة القسم ومصداقية رئيسه. فرغم أن البيئة والمصداقية هما شرطان ضروريان يسبقان التغيير، إلا أنهما يتأثران أيضاً. فعلى سبيل المثال، بإمكان كارتيير أن تعزز مصداقيتها أو تؤذيها لدى الأعضاء من خلال إدارتها لأمر التقويم. وفي الوقت نفسه، يمكن لكارتيير أن تعزز مصداقيتها أو تؤذيها لدى الإدارة المركزية من خلال إداراتها الأمر نفسه.

ولكي تقوم كارتيير بتعزيز المصداقية وتحسين بيئة القسم، فإن عليها أن تدير عملية إنجاز الأمر التقويمي بطريقة تسمح للآخرين بإدراك كارتيير على أنها واسعة الاطلاع بالعمل ولديها نوايا حسنة كما أنها جديرة بالثقة. وبما أن هذه المزايا هي مزايا محددة، فهذا يشير إلى أن المهمة ليست بالأمر السهل. وفي هذه الحالة التي بين أيدينا يبدو أن كلاً من الإدارة والأعضاء لديهم منذ البداية معايير مختلفة للنجاح. لذا يجب أن تقنع كارتيير الإدارة بأن القسم يستجيب لمضمون أمر التقويم ومتطلباته. وفي الوقت نفسه، يجب أن توضح كارتيير للأعضاء بأن مخاوف القسم تستحوذ على اهتمامها الكامل. وهذا لا يعني بأنها يجب أن تكون مرائية مع أحد الطرفين أو كلاهما. إذ بإمكانها أن تجعل الأعضاء يستجيبون للأمر الصادر عن الإدارة المركزية، بينما تقوم بحماية مصالح القسم.

إنه دورك

1- ماهي مسؤولية رئيسة القسم تجاه الإدارة المركزية عند إنجاز أمر التقويم؟ هل رئيسة القسم مسؤولة عن جعل الأعضاء يفهمون وجهة نظر الإدارة المركزية؟ وما هي مسؤولية رئيسة القسم تجاه الأعضاء عند تنفيذ طلب الإدارة المركزية؟ وإذا اعتقدت رئيسة القسم بأن طلب الإدارة المركزية غير ضروري أو مؤذٍ للقسم، فهل تكون ملزمة أخلاقياً حينذاك بتنفيذ الأمر؟.

2- راجع الحالة 6-2. (تجنب دور الرسول)، وضع الخطط اللازمة للخطوة التالية التي ستقوم بها كارتيير. فعلى سبيل المثال، هل ستقوم بتحديد لجنة فرعية أو ستعمل من خلال لجنة شاملة؟ هل ستقوم بإبلاغ الإدارة المركزية بالتقدم الذي يحرزه القسم ؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

لاتقتصر مسؤولية رئيس القسم بشأن إنجاز التغيير على قسمه فقط. فغالباً، يجب على رؤساء الأقسام القيام بدور وسطاء للتغيير لدى الإدارة المركزية

والجماعات الخارجية الأخرى. ويتجلى ذلك أحياناً في دعم اقتراحات معينة لمصلحة القسم. وفي بعض الأحيان يتطلب ذلك جهداً طويل المدى لتغيير المفاهيم الخارجية المأخوذة عنه. وكممثل رئيس عن القسم فإن مسؤولية إدراك التغيير المطلوب ودعم مصلحة القسم العليا تقع على عاتقهم.

تكافح رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية في الحالة 6-3. (ملعب جديد)، إيجاد علاقة وثيقة فعالة مع العميد الجديد لكلية الفنون الجميلة والعلوم. وستكون العلاقة المتطورة بين القسم والعميد الجديد للكلية حاسمة لمصلحة القسم على المدى البعيد. ضع نفسك مكان رئيسة القسم وأنت تقرأ الحالة التالية.

الحالة 6-3، ملعب جديد

مهمة رئيس القسم

كانت آن ستين رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية غارقة في التفكير عندما دخل مكتبها عامل التنظيفات الليلي.

كاستوديان: «إنك تعملين لوقت متأخر مرة أخرى يا دكتورة ستين ؟ إن نقابتي لن تستحسن عملك في مناوبتي تماماً كما هو الحال مع نقابتك».

ستين (مبتسمة): «لا تقلق يا جو. فأنا مشغولة بتنظيم هذا العمل».

لقد أصبح العمل لوقت متأخر أمراً روتينياً منذ أن زاول فنسنت داس عمله كعميد جديد لكلية الفنون الجميلة والعلوم. وتدرك ستين جيداً أنه من المهم إيجاد علاقة عملية فعالة مع العميد الجديد. إنها تريد بشكل يائس إيجاد علاقة عملية إيجابية معه، ولكن يبدو أن جميع المحاولات باءت بالفشل. وهي الآن تعمل لوقت متأخر من أجل التحضير لاجتماع مع العميد في اليوم التالي. وتكمن غاية الاجتماع في مناقشة الطريقة التي بإمكان قسم الفنون الجميلة والمسرحية أن يتبعها ليكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

لقد استلمت آن ستين رئاسة القسم منذ عشر سنوات، وقد عاصرت اثنين من العمداء. وهي بالكاد مبتدئة في إيجاد علاقة عملية فعالة مع عميد جديد. وتدرك آن جدياً أنه يجب على رؤساء الأقسام إطلاع العمداء الجدد على أهمية الفرع وقيمة أقسامهم. كما أنها تدرك أن لكل مدير أسلوبه الخاص الذي يجب التكيف معه. على كل، فإن العميد داس كان سريعاً في إطلاق حكمه على أهمية قسم الفنون الجميلة و المسرحية دون مراجعة كل المعلومات المرتبطة بذلك. ويعتقد العميد داس أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية هو قسم مكلف ومساهماته في الكلية قليلة جداً. والأسوأ من ذلك أن ستين تشعر بأن العميد داس يحملها المسؤولية عن الوضع الراهن. وإذا كان العميد يعتبر آن ستين غير كفء، فكيف يمكنها أن تقنعه بأن يتفهم القسم بطريقة إيجابية؟.

العميد الجديد

إن العميد داس فتمنت في شهره السادس كعميد لكلية الفنون الجميلة والمسرحية. وهو كيميائي ذو شهرة واسعة تم تعيينه من خارج الجامعة. فقبل أن يصبح عميداً لكلية الفنون المسرحية والعلوم، عمل معيداً للعلوم في جامعة تهتم بالهندسة والعلوم. لقد أحضر داس معه الكثير من الحماسة والحيوية للمنصب. بدأ بالعمل مع مكتب الجامعة للبحوث الجامعية من أجل الحصول على معلومات مفصلة وشاملة تسمح له بدراسة كل الأقسام الموجودة ضمن الكلية. ولدى شعوره باهتمام الجامعة والحكومة برفع الإنتاجية و الإحساس بالمسؤولية في إنفاق الموارد الحكومية، لجأ العميد إلى استحداث بيانات تظهر تكاليف كل حصة مقررة في كل قسم من الأقسام. كما قام بدراسة أعباء العمل التي يتكبدها الأعضاء التي تختلف بشكل درامي عبر الكلية. وأخيراً قام العميد بدراسة أفكار ونماذج عن التسجيل في كل برنامج. ويقوم العميد باستخدام هذه المعلومات ليعمل مع رؤساء الأقسام بشكل جماعي أو فردي. حيث إن مهمة العميد هي جعل كل قسم داخل الكلية فعالاً ومثيراً.

قسم الفنون الجميلة والمسرحية

يبدو أن المطاف ينتهي بقسم الفنون الجميلة والمسرحية دائماً إلى طريق مسدود مع كل سلسلة اتصال يقوم بها العميد لتقويم نوعية البرنامج وفعاليته. فالتسجيل في القسم متواضع مقارنة بالتسجيل في باقي الأقسام. والأعضاء في قسم الفنون الجميلة والمسرحية يتحملون أعباء كبيرة في التعليم أكثر من أي قسم آخر في الكلية. فبينما يقوم الأعضاء في العلوم بتدريس ثلاثة مقررات في كل فصل. يقوم الأعضاء في قسم الفنون الجميلة والمسرحية بتدريس أربعة مقررات إضافة إلى التعليم الفردي والتعليم غير المباشر في العروض المسرحية أو الموسيقية. وبسبب النسب المنخفضة في التسجيل، فإن القسم يعد مكلفاً، ولأن نسبة التسجيل بين الأساتذة والطلاب المتخصصين منخفضة، ترتفع نفقات الحصة الدراسية بشكل ملحوظ عن معدل نفقات الكلية.

الخلاف

إن التقرير المتضمن معلومات عن قسم الفنون الجميلة والمسرحية لم يفاجئ أن ستين. فهي تدرك أن المعلومات متشابهة في معظم برامج الفنون الجميلة والمسرحية. عملياً، إن إجمالي الحصص الدراسية أعلى بقليل من مثيلاتها في البرامج المتشابهة. لأن القسم يقوم بتقديم جدول عروض طموح جداً. ففي كل سنة يقدم القسم عشرة عروض مسرحية رئيسة. وهذه العروض تتضمن مزيجاً من المسرح الجاد والهزلي إضافة إلى المسرحيات الغنائية وبعض حفلات الأوبرا الخفيفة. ويقوم برنامج العروض بجذب الطلاب غير المتخصصين إلى البرنامج، وهؤلاء يلجؤون عادة إلى التسجيل في واحد أو أكثر من الصفوف المرتبطة بالمادة الاختيارية. ويُعد برنامج العروض هذا بمثابة صلة وصل رئيسة مع المنطقة المحيطة. إذ إن البرنامج بشهرته وصداه الإيجابي الكبير إضافة إلى سلسلة العروض يؤديان إلى جذب الزبائن الموسميين من مناطق يصل بعدها إلى مئة وخمسين ميلاً عن الجامعة.

لقد وجد العميد داس أن المعلومات المتعلقة بقسم الفنون الجميلة والمسرحية مبالغ بها وغير مقبولة. ودون أن يطلب تفسيراً للمعلومات، قام بإبلاغ ستين أن القسم بحاجة لأن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية. ولقد تلقى رؤساء الأقسام نبأ عدم فعاليتهم أثناء اجتماع الكلية الأخير. فقد أمر العميد رؤساء الأقسام بأن يدرسوا البيانات ويلتمسوا حلولاً لها. وقد أعلن العميد بأن على كل رئيس قسم أن يعقد اجتماعاً بحيث يكون العميد فيه مصغياً لخطط رئيس القسم لتصحيح عدم الفعالية السائدة. لقد وجدت آن ستين وزملاؤها رؤساء الأقسام أن أسلوب العميد كان لطيفاً إلى حد ما. ويبدو واضحاً أن العميد يعتقد بأن الجواب لديه.

لقد عملت ستين لعدة أسابيع وهي تحضر لاجتماع الغد مع العميد. وهي تملك من وجهة نظرها تفسيراً منطقياً لكل نقطة من نقاط البيان المستخدم من قبل العميد. وهي تدرك أن من الصعب الحصول على انتباه العميد أو مساعدته على فهم الظروف الخاصة التي تُعد عادية في برامج الفنون الجميلة والمسرحية. ويجب عليها أن تفعل ذلك دون أن تنفر العميد. فهي لا تطيق أن يستنتج العميد بأن القسم غير متعاون أو غير مؤيد لأهداف الكلية.

دعنا نحلل الحالة

لدى رئيسة القسم في الحالة 6-3 مهمة صعبة. فباعتبار أن العميد جديد في الكلية، فهي تفتقد إلى الصلة الوثيقة التي قد تهدئ النزاع. وعندما تقوم بدحض المفهوم السلبي عن القسم عند العميد تواجه فرصةً لبناء مصداقية القسم ومصداقيتها الشخصية لديه، ومن المستبعد أن يدرك العميد وجهة نظر القسم بل سيقوم بوضع معايير لا تأخذ بعين الاعتبار تنوع الاختصاصات للحكم على فعالية القسم، إذ توحي لغة العميد بأنه يعتقد بأن عليه أن يحكم على كل الأقسام من خلال نفس المعايير. وإذا كان على رئيسة القسم ردم الفجوة بين القسم والعميد، فيجب عليها تقديم المعلومات بأسلوب منسجم مع وجهة نظر العميد. إن ستين غير

قادرة على افتراض أن العميد يفهم الطبيعة الخاصة للبرامج في قسم الفنون الجميلة والمسرحية. كما أنه ليس باستطاعتها افتراض أن العميد سيفهم المصطلحات الفنية واللغة الخاصة بالفرع. لذلك يجب عليها إعداد رسالتها باستخدام لغة مألوفة للعميد. ينبغي أن لا يكون التقرير محصوراً بالقضية الحالية. فعلى سبيل المثال، إذا كان العميد متأثراً بالإنتاجية، فهل توجد أبعاد أخرى يمكن للقسم أن يوضح من خلالها إنتاجيته بشكل ناجح؟ وبإنجاز التقرير، تكون رئيسة القسم قد أوضحت تكيّفه مع مهمة الكلية كما أراد العميد الجديد كذلك فإن نجاح رئيسة القسم في بناء مصداقية البرنامج وأهميته لدى العميد الجديد يرتكز على قدرتها في جعل العميد يدرك أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية يساهم بشكل ملحوظ في أهداف الكلية ورسالتها.

إنه دورك

راجع الحقائق المعروضة في الحالة 6-3 و قرر كيف ستتعامل مع العميد الجديد في الاجتماع المقبل.

1-كيف يمكن لرئيسة القسم التقليل من شأن المعلومات المتعلقة بنسب التسجيل والتكلفة المالية للقسم التي يستخدمها العميد ليكوّن انطباعاً أولياً سيئاً عن القسم؟ وهل توجد معلومات أخرى قد تقنع العميد بإعادة التفكير بالمعايير المستخدمة لتقويم البرنامج؟ وهل ستطلع أعضاء القسم على الصراع الوشيك مع العميد الجديد؟

2- ما هي الأشياء الأخرى التي قد تفعلها لتشجيع علاقة مميزة مع العميد؟ وما هي القضايا أو النشاطات في القسم التي قد تساعد العميد على تكوين مفهوم إيجابي أفضل عنه؟ وكيف ستشرك الأعضاء في محاولة تحسين انطباع العميد عن القسم؟

أرجوك أن تفكر

تُعد بيئة القسم والمصداقية شرطين أساسيين يسبقان التغيير. وتلجأ رئيسة قسم الفنون الجميلة والمسرحية إلى إجراء تغيير يعود سببه إلى تعيين عميد جديد. وهذا يؤثر على القسم بطرق مختلفة. يجب أن تغير رئيسة القسم انطباع العميد عن القسم. وبما أن العميد جديد، فإن رئيسة القسم لا تملك مصداقية مسبقة لديه تساعدها على تسريع هذه المهام. وبما أن هذه القضية تشكل مصدراً مهماً للخلاف بين العميد ورئيسة القسم، فإنه يجب عليها تعزيز مصداقيتها لدى العميد من خلال الاتصال والعمل على قضايا أخرى. ومن المهم ألا تسمح لمرحلة واحدة من عدم التوافق بأن تكون البعد الوحيد الذي يحدد مصداقيتها الإجمالية لدى العميد. وبشكل مشابه ستتحسن بيئة القسم عندما لا تسمح رئيسته لهذا النوع من النزاع بأن يؤثر على العلاقة العامة بين عميد الكلية الجديد والقسم. وكما يجب عليها أن لا تألو جهداً في إيجاد فرص إيجابية أخرى للتفاعل، بحيث تؤدي إلى تأسيس علاقة عملية سليمة مع العميد الجديد. ويمكن أن تساعد هذه الجهود في إطلاع العميد الجديد على أوضاع الكلية. فعلى سبيل المثال، قد يشعر العميد الجديد ذو الاستجابة السريعة لردود الفعل الحكومية بالسرور عندما يعلم بالشهرة الكبيرة لبرنامج العروض واسع الانتشار الذي يقوم بإداراته قسم الفنون الجميلة والمسرحية. كما أن باستطاعة القضايا الأكثر انسجاماً أن توفر الأساس اللازم لعلاقة أكثر فعالية مع العميد الجديد وفي الوقت نفسه تطلع العميد على شؤون القسم.

دعنا نلخص

راجع خطة اجتماعك المقبل مع عميد الكلية الجديد. فكر ملياً بخططك المتعلقة بهذا الشأن ضمن السياق الأكبر، كتنظيم عملية التغيير في القسم بحيث يستجيب للأسلوب الإداري للعميد الجديد، ولتعزيز انطباع أكثر إيجابية لديه. فإذا كانت

طريقتك لا تستخدم الخطط الخاصة بتنظيم التغيير، فربما يكون عليك عندئذ مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل بشأن كيفية إنجاز التغيير بشكل فعال. هل طريقتك هي أن:

- تقيّم الشروط الضرورية التي تسبق إنجاز التغيير؟
- تحدد العوائق التي تعترض التغيير؟
- تحدد المشكلة أو الحاجة إلى التغيير؟
- تلتمس حلولاً للمشكلة من الآخرين؟
- تقدم الطمأنينة للأعضاء والعميد؟
- تتجنب الرفض؟

وضع النظرية قيد التطبيق

لقد استغرقت آن ستين وقتاً طويلاً وهي تُعد لاجتماعها مع عميد الكلية. فقد قامت بجمع معلومات من الاتحاد الوطني. إذ بإمكانها أن توضح سبب ارتفاع كلفة الحصص الرسمية في العروض عن باقي الحصص في البرامج المماثلة في الفنون الجميلة والمسرحية. كما أن بإمكانها شرح أسباب تحريف التعليم الفردي للمعلومات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية.

وأخيراً بإمكان ستين توثيق نوعية البرنامج من خلال تعليقات الزبائن المعجبين الذين يواظبون على مشاهدة العروض. لقد قررت ستين آن عدم إشراك أعضاء القسم في هذه المرحلة. فالأعضاء قلقون جداً بشأن تعيين العميد الجديد. فهم خائفون من قيام عميد مدرب في الكيمياء بالتقليل من دور الفنون الجميلة والمسرحية وأهميتها. وتأمل ستين في أن تكون قادرة على تحسين انطباع العميد عن الفنون الجميلة والمسرحية دون تعزيز مخاوف الأعضاء.

إن الحالة 6-4. (كش ملك) تصف اجتماع رئيسة القسم مع عميد الكلية. فبينما تقرأ الحالة 6-4 إعمل على تقييم طريقة ستين مع العميد فيما يتعلق بخطط إنجاز التغيير.

الحالة 6-4، كش ملك

تدخل آن ستين إلى المكتب بحذر وابتهاج.

ستين: «إنه يوم جميل. لقد استمتعت بالسير إلى هنا».

لم يجب العميد عليها بل بقي مركزاً في قراءة الأوراق المحتوية على المعلومات. تتحرك ستين لتجلس في كرسي وهي تخرج من حقيبتها الملف المطلوب. وتحاول أن تكسر الجمود مرة أخرى.

ستين: «هل زوجتك وأولادك سعداء بمكانهم الجديد؟ هناك الكثير من الفرص للعائلات في هذه المنطقة»؟.

العميد: «إنهم مشغولون. في الواقع، جميعنا مشغول. منذ أن التقينا آخر مرة، طلبت من الموظفين في مكتب البحوث الجامعية أن يعدوا تقارير مطبوعة تعرض المعلومات المتعلقة بالتسجيل والجدوى الاقتصادية لكل قسم خلال العشر سنوات الماضية. وهذا يعطينا نموذجاً مطولاً نستطيع من خلاله تقويم الوضع الراهن. وهذه نسخة عن المعلومات المتعلقة بقسمك».

تأخذ رئيسة القسم الورق المطبوع. وقبل أن يكون لديها فرصة لتتفحه، يستأنف العميد حديثه.

العميد: «كما ترين، إن لقسم الفنون الجميلة و المسرحية تاريخ طويل في كونه قسماً مكلفاً لهذه الكلية. ومن الواضح أننا لا نستطيع إلقاء اللوم في هذه المشكلة الحالية على أي ظرف حديث أو معين. فقسمكم كان على الدوام مكلفاً بشكل كبير».

ستين: «صحيح أن قسم الفنون الجميلة والمسرحية كان أكبر تكلفة من العديد من الأقسام في هذه الكلية ولكن....».

العميد (مقاطعاً): «في الواقع، إن قسم الفنون الجميلة والمسرحية كان مكلفاً أكثر من أي قسم آخر في هذه الكلية. وهذا هو الوضع في كل سنة من السنوات العشر الماضية. وأظن أنه لو عدنا إلى الوراء أكثر سنجد بأن الوضع كان على الحال نفسه».

ستين (تعدل جلستها في الكرسي): «يجب أن تدرك بأن البرامج في قسمنا غير تقليدية و لا يمكن مقارنتها مع أكثر البرامج تقليدية في العلوم».

العميد: «أنا أعرف أن برامج الفنون الجميلة والمسرحية مكلفة وتشكل عبئاً مالياً على البرامج الأخرى في هذه الكلية».

ستين: «إن التعليم النوعي في الفنون الجميلة والمسرحية يتطلب الكثير من التعليم الفردي. إذ يجب أن نحافظ على عدد قليل من الطلبة في الحصة إذا كان علينا المحافظة على برنامج نوعي».

العميد: «بالطبع، لديك أعداد قليلة في الحصص، إذ أن لديك القليل من الطلاب المتخصصين بالمقارنة مع عدد الأساتذة. إنك تتعمين بالقدرة على تقديم التعليم الفردي أو التعليم لمجموعات صغيرة. إن الأقسام الأخرى التي يكون فيها عدد الطلاب حول المعدل لا تتعم بذلك».

ستين: «صحيح أن التسجيل لدينا ليس بالكثير، ولكن حتى لو كان كذلك، سنبقى بحاجة إلى تقديم التعليم الفردي. فنحن مشهورون بتركيزنا على الأداء. وتتطلب مقررات الأداء طريقة التدريس الخصوصي في التعليم».

العميد: «ربما لن تستطيع هذه الكلية أن تقوم بتقديم تعليم الأداء».

ستين: «ولكن قوتنا تكمن في الأداء. فبدون حصص الأداء لن نكون قادرين على رفد العروض المسرحية الأساسية، التي تُعد مبعث فخر واعتزاز للجامعة، بالكوادر المناسبة. لقد اشتريت نسخة عن الكراس الخاص بموسمنا الحالي. فقد اعتقدت

بأنك قد ترغب في رؤية البعد الذي وصلت إليه سلسلة إنتاجاتنا. وسوف تلاحظ أننا نقوم بكل من العروض الكلاسيكية والمعاصرة. وسلسلة العروض هذه مألوفة جداً لزبائننا المواظبين كما انها تؤدي إلى تعزيز الصورة الإجمالية للجامعة ضمن البلد والمنطقة».

العميد (يضع الكراسات دون النظر إليها): «هذا جميل، ولكنها تقدم الكثير لجعل الكلفة الاقتصادية للبرنامج أكثر».

ستين: «حسناً، ولكن سلسلة عروض القسم تفيد الكلية أيضاً».

العميد: «أنا أتفهم أن المواطنين في البلد يستمتعون بالعروض، وهذا أمر جميل. على كلٍ لقد تم تعييني لجعل هذه الكلية أكثر إنتاجية وأكثر جدوى اقتصادية. وبعد شهور على تحليل الوضع، يجب أن أخبرك بأن لدى قسم الفنون الجميلة والمسرحية أسوا سجل بين كل الأقسام في الكلية. وهذه الإحصائية يجب تغييرها تماماً».

ستين: «ولكن الأساتذة في الفنون الجميلة والمسرحية يعملون بشكل مُجدّ. فكما تعلم، إننا نتحمل أعباء تدريسية لا يستطيع أي قسم آخر في الكلية تحملها».

العميد: «أنا واثق من أن الأساتذة يعملون بجد. ولكن لا يوجد سبب لأن يعملوا بهذا الجد عندما يكون لدينا مثل هذه النسبة المنخفضة بين عدد المدرسين وعدد الطلبة. والآن أريد أن أسمع افكارك المتعلقة بجعل برنامج الفنون الجميلة والمسرحية أكثر جدوى اقتصادية. وآمل أن تكوني قد فكرت كيف يكون بإمكانك تقليل أعباء العمل عن الأساتذة. فعلى سبيل المثال، قد لاحظت أنك تقومين غالباً بتقديم الدرس نفسه لعدة مجموعات دون أن يكون هناك عدد كبير من الطلبة في هذه المجموعات».

ستين: «هذه هي حصص الأداء. من المهم أن يتلقى الطلاب تعليماً فردياً أو في مجموعات صغيرة. فعلى سبيل المثال، ليس باستطاعتنا وضع كل الطلاب الذين يدرسون العزف على البيانو في نفس حصة البيانو. ولكي نقوم بفصل برامج الطلاب، قمنا بتشكيل مجموعات مختلفة تتضمن مجموعة صغيرة من الطلبة».

العـمـيـد : «هل فكرت بإمكانيـة تسـجـيل كل هؤلاء الطلاب في صف واحـد مع السماح للعمل ضمن المعامل الفردية لوقت محدد من الحصة الدراسية».

ستين: «لا يمكننا القيام بذلك. سيكون ذلك مربكاً جداً».

العميد (ينظر بغضب أكثر): «حسناً، يجب ان تتصرفي. إذ لا يمكننا الاستمرار بالممارسة الحالية لكونها الطريقة المتبعة دوماً. وأنا جاد في ذلك. لقد حان الوقت لكي تتوقفي أنت وقسمك عن المماطلة وتقوموا بمواجهة الحقائق. يجب عليك أن تفكري بطرق يستطيع القسم من خلالها تحسين جدواه الاقتصادية».

دعنا نحلل الحالة

تقدم الحالة 6-4 تبصراً أكبر بالشخصيات المشتركة في هذه الحالة. فالعميد هو شخص منظم للغاية ودقيق في عمله. وبأسلوب فظ إلى حد ما، ينتقل بشكل صحيح إلى جدول أعماله دون المشاركة في محادثة صغيرة. بينما رئيسة القسم، على النقيض تماماً. أمضت وقتاً عصيباً في التحضير للأمر. لقد أوكل إلى رئيسة القسم مهمة التفكير بحلول لكيفية تحسين الجدوى الاقتصادية للقسم. لقد دعا العميد إلى هذا الاجتماع لكي يسمع هذه الحلول. ولهذا السبب عندما تقوم رئيسة القسم بتقديم تفسيرات فقط دون أن تقدم اقتراحات للمعالجة، فسيعتبرها العميد غير متعاونة وتختلق الأعذار.

ولكي تكون ناجحة، يجب على رئيسة القسم القيام أولاً بإقناع العميد بأن قسم الفنون الجميلة والمسرحية يريد أن يتعاون. كما يجب عليها إظهار استجابتها للمخاوف والقضايا المطروحة من قبل العميد. وكذلك إظهار رغبتها في تقويم الممارسة الحالية والقيام بمراجعات عندما تقتضي الضرورة. حتى الآن نجحت رئيسة القسم فقط في إظهار طبيعتها العنيدة في الدفاع عن الممارسة الحالية. فقد قامت بتصعيد الخلاف بحيث بدأ العميد يستنتج أسلوب الإدارة الخاص برئيسة القسم الذي يمكن أن ينتقل إلى التفاعلات الأخرى للعميد مع رئيسة

القسم. وكلما بدت رئيسة القسم صعبة المراس كلما زادت احتمالية أن قيام العميد الجديد بربط الصراع الحالي بالموقف المتعنت لرئيسة القسم أو للقسم نفسه.

فعلى الأغلب أن اللغة التي استخدمتها ستين لم تكن موفقة فقد استخدمت في بعض الأوقات لغة أدت بالعميد إلى الاستياء الشخصي. إلا أن عبارات مثل «عليك أن تفهم» و «نحن دائماً» و «ذلك لن يجدي نفعاً أبداً». لا تناقش الأمر بل تظهر مقاومة للتغيير. وبشكل مشابه، يجب أن يتم ربط المظاهر الإيجابية المرتبطة بالقسم مع وجهة نظر العميد وضمن إطار التلميح. فمن غير المحتمل أن يتأثر العميد بأهمية سلسة العروض إذا كانت الفائدة الوحيدة هي تسلية المجتمع والشهرة الجامعية. فلكي تستخدم رئيسة القسم سلسلة العروض في تحسين صورة القسم لدى الكلية، يجب عليها إظهار علاقة هذه العروض برسالة الكلية. ويجب أن يكون لسلسة العروض أهمية بإمكان للعميد الجديد إدراكها. فعلى سبيل المثال، ما هو الدخل الإجمالي الذي يحققه شباك التذاكر؟ وإذا كانت سلسلة العروض رائجة، وتتم متابعتها بشكل جيد عندها يصبح ممكناً زيادة النفقات المخصصة لقسم الفنون الجميلة والمسرحية عن طريق عائدات شباك التذاكر. ولقد كان التقدم الذي أحرزته رئيسة القسم في وصف مقدراته قليلاً لأنها فشلت في نقل المعلومات ضمن إطار يمكّن العميد من فهمها والاعتراف بها.

إنه دورك

1- ارجوك راجع الحالة 6-4 وقارن طريقة رئيسة القسم مع طريقتك التي ستقوم باستخدامها، كيف ستقنع العميد بأنك شخص متعاون؟ وكيف ستروج لأهمية القسم بالنسبة للكلية؟ وهل يوجد جماعات أخرى داخل الجامعة أو خارجها يمكن أن تساعد على تحسين إدراك العميد لأهمية القسم؟.

2- أعط انتباهاً بالغاً للغة التي تنوي استخدامها. راجع الحالة 6-4 وقم باستبدال تعليقات رئيسة القسم بلغتك التي تنوي استخدامها. كيف سيستجيب العميد لطريقتك؟.

ارجوك ان تفكر

يصرّح العميد في الحالة 6-4 بأن مهمته تكمن في زيادة إنتاجية الكلية وهذه المعلومات مهمة عند التعامل مع التغيير المفروض، يكون من المفيد مراجعة التغيير في السياق الأكبر، فيجب إعلام العميد قدر المستطاع عن الظروف الخارجية التي تحث على التغيير. فهل تلقى العميد عند تقويمه جدول أعمال خاص من المسؤول الإداري ؟ وما هي العوامل التي ستهم في إدراك العميد بأن الجدوى الاقتصادية هي قضية حاسمة؟ ما هي الاتجاهات (والضغوط) في البرامج المشابهة ضمن الولاية؟ وهل تقوم الجامعة بتطوير رسالة جديدة؟ وهل هناك ضغوط خارجية ستؤدي إلى تزايد المسؤولية في كل برنامج جامعي؟.

ستساعد الإجابة على هذه الأسئلة وما يشابهها رئيس القسم على تحديد الدوافع الرئيسية وراء التغيير المفروض. فعلى سبيل المثال، إذا كان دافع العميد هو حماية الكلية من التخفيضات المستقبلية للميزانية، فسيكون دافعه لجعل الأقسام اكثر جدوى اقتصادية هو ترسيخ قضية يمكن الدفاع عنها من أجل الحفاظ على معدل النفقات الحالي. إذ يمكن أن يساعد قسم الفنون الجميلة والمسرحية في المحافظة على معدل النفقات الحالي من خلال عمل آخر. فعلى سبيل المثال، قد يكون القسم قادراً على زيادة ميزانية الكلية من خلال رفدها بعائدات شباك التذاكر. وقد يكون القسم قادراً على أن يقدم للكلية نفوذاً محلياً هاماً عن طريق زبائن الفنون الجميلة والمسرحية. على كلٍ، فمن غير الممكن تحديد هذه الروابط إلا عندما تفكر رئيسة القسم بالتغيير المفروض ضمن نطاق واسع.

دعنا نلخص

رؤساء الأقسام الفعالين وسطاء التغيير الناجح. إذ أنهم يدركون متى يجب على القسم أن يغير ويعرفون كيف يتكيفون مع الممارسة والسياسة الجديدة بأقل ضرر ممكن. وهذا الأمر ليس سهلاً. إذ من الممكن حتى التغيير المرغوب أن يكون غير مريح للأشخاص الذين يستفيدون منه.

تُعد بيئة القسم ومصداقية رئيسه شرطين ضروريين يسبقان عملية التغيير. فعندما تكون البيئة سليمة، ويتمتع رئيس القسم بمصداقية كبيرة، يكون الأعضاء أقل مقاومة للتغيير. وبشكل مشابه، يكون رؤساء الأقسام أكثر قدرة على إحداث تغيير لمصلحة أقسامهم لدى الإدارة المركزية إذا كانوا يتمتعون بمصداقية لديها. على كلٍ، يمكن أن يبقى التغيير صعباً حتى في القسم السليم وحتى عندما يتمتع رئيس القسم بمصداقية كبيرة لدى الأعضاء والإدارة المركزية. ولهذا السبب على رؤساء الأقسام تحديد العوائق التي تقف في وجه التغيير. إذ يجب عليهم إظهار الحاجة إلى التغيير، وأن يتبينوا الضرر الذي قد يترتب على الاحتفاظ بالحالة الراهنة.

وأخيراً، يدرك رؤساء الأقسام الفعالون كيفية إشراك الآخرين في عملية التغيير. فإذا ساهم الأعضاء (أو العميد) في تحليل الحاجة إلى التغيير وفي تعيين الطريقة المثلى في العمل، فسيكونون أكثر التزاماً في جعل التغيير مجدياً. وتساعد عملية مراجعة البدائل الممكنة وتساعد على إقناع أولئك الذين سيكونون بطريقة أخرى مستمرين في مقاومة التغيير. ويجب على رؤساء الأقسام مناقشة المخاوف الفردية أو الاستجابة لها عندما يقوم الأعضاء بشكل متعاون بمناقشة الحلول المؤقتة والمتنوعة. ورغم الوقت الذي تستغرقه هذه العملية إلا أنها ضرورية لإنجاز التغيير الفعال. وتكون القدرة على التأثير في التغيير جوهر الإدارة الحقيقية القيّمة.

الجزء الثالث

الاتصال بالجماعات الخارجية

ينصبّ هذا الجزء من الكتاب على مسؤوليات الرئيس لضمان اتصال فعال مع الإدارة والجماعات الخارجية الأخرى. ويعتبر رئيس القسم متحدثاً باسم القسم وهو المفسر الوحيد للظروف الخارجية بالنسبة للأساتذة والطلاب. وتتناول خطط التواصل من أجل تفاعل مؤثر مع الجماعات الخارجية ثلاثة من أكثر الميادين الحرجة: العميد، والتحالفات داخل الجامعة، وتشجيع القسم خارجها.

الفصل (السابع): العمل مع العميد

وهو يصف الطريقة التي يستطيع بها رئيس القسم تحسين علاقة القسم داخل الكلية.

الفصل (الثامن: بناء التحالفات)

وهو يتضمن خططاً لتكريس تحالفات مع الجماعات الخارجية داخل الجامعة وخارجها.

الفصل (التاسع): تعزيز القسم

وهو يصف الطريقة التي يستطيع رئيس القسم من خلالها التأثير على المفاهيم التي تتبناها جماعات خارجية مختلفة.

7

العمل مع العميد

يجب على رؤساء الأقسام المحافظة على علاقة عمل مثمرة مع العميد إذا كان عليهم أن يمثلوا أقسامهم الجامعية بنجاح. ويعبّر التواصل الفعال عن علاقة عمل منتجة بين العميد ورئيس القسم. ويكون العميد في العلاقة المنتجة مستقبلاً للمعلومات التي تخص القسم كما أنه يقوم بإبلاغ المعلومات الأساسية بخصوص القضايا الجامعية إلى رئيس القسم. ويتشارك كل من العميد ورئيس القسم بالمعلومات المناسبة بشكل صريح وفي الوقت المناسب، وهذا بدوره يمكّن كلاً منهما من تكريس رسالة القسم ومتطلبات الموارد. إن العمداء بحاجة إلى رؤساء أقسام متمكنين، بحيث يستطيعون الاعتماد عليهم في إبقائهم مطّلعين على إنجازات القسم وأزماته المحتملة. وهكذا يتعاون كلّ من العميد ورئيس القسم في علاقات العمل المنتجةِ بالعمل معاً كفريق من أجل تقوية القسم وتعزيزه.

إن القسم بحاجة إلى عميد يتفهم نظامه وقدراته واحتياجاته للموارد، وذلك لأن العميد هو من ينقل هذه المعلومات إلى الإدارة المركزية. كما أن العميد غير قادر على تمثيل قضايا القسم بشكل جيد إذا كانت العلاقة بين العميد ورئيس القسم علاقة عمل متواضعة. وبدون تواصل فعال بين العميد ورئيس القسم يكون من المحتمل أن يتخذ العميد قرارات غير صائبة بشأن القسم. ومن المحتمل أيضاً أن يرسل رئيس القسم طلبات القسم في وقت غير مناسب أو بشكل غير مدروس من وجهة نظر العميد أو سياسة الجامعة. وعندما تكون علاقة العمل متواضعة بين العميد ورئيس القسم فإن كليهما سيميل للإستجابة إلى النزاعات الشخصية أكثر من الإستجابة لقضايا القسم. وتكون القرارات الناتجة عن ردة الفعل قليلة الفائدة للقسم أو الكلية عملياً. كما أن الجميع سيكون خاسراً في حال عدم وجود علاقة عمل فعالة بين العميد ورئيس القسم.

الغاية

أحد أهداف هذا الفصل مساعدة رؤساء الأقسام على فهم كيفية تأثير تواصلهم مع العميد على مصداقيتهم المهنية، إذ إن التواصل هو الأداة الرئيسة لبناء مصداقية الشخص. وعندما يتعامل العميد مع رئيس القسم على أنه شخصٌ جديرٌ بالثقة، عندها فقط يتمكن رئيس القسم من تنفيذ المهام المحددة.

والهدف الثاني من هذا الفصل هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط التواصل الخاصة لتحسين تواصلهم مع العميد. وعلى رؤساء الأقسام القيام بما هو أكثر من مجرد الاستجابة لما يطلبه العميد منهم، حيث يجب عليهم ممارسة إدارتهم في بناء التواصل مع العميد، بحيث يؤدي ذلك إلى علاقة عمل مثمرة.

تحديد المهمة

تتطلّب علاقة العمل المثمرة تواصلاً فعالاً. والتواصل الفعال أكثر من مجرد إرسال مذكرات وبيانات بالاجتماعات، بل إن هذا التواصل يوجد فقط عندما يكون هناك نقل هادف للمعلومات بين الأطراف. إن التواصل هو عملية ديناميكية تتطلب من المرسِل أن يفكر بأبعد من غايته كما أن على المتصل الفعال أن يفكر بهدفه أو بالارتباط مع وجهة النظر المطلوبة للمستقبِل، وسياق التفاعل، وأفضل القنوات الممكنة لإرسال المعلومات. حيث تؤثر كل هذه العوامل المتغيرة باستمرار على نجاح عملية التواصل. وربما تكون أسهل الطرق لتوضيح ما عليك فعله، شرح الأخطاء التي يمكن أن تنجم عن فشل الشخص في إعطاء التواصل تفكيراً عميقاً. وتكثر العوائق التي تعترض التواصل الفعال عندما يفشل الشخص في التفكير بتعقيدات عملية التواصل.

هدف غير واضح

عندما يقوم رؤساء الأقسام بالتواصل دون أن يكون لديهم أهداف واضحة فإنهم بذلك سيمهدون الطريق لإساءة الفهم، كما يقوم المستقبِل بإعطاء هدف للتواصل

سواء أكان ذلك منسجماً مع الهدف المقصود من قبل المُرسِل أو غير منسجم. وعندما يضع رؤساء الأقسام هدفاً واضحاً فسيحولون بين العميد وبين تكوين رأي حول جدول الأعمال دون بينة منهم، وعندما يكون الهدف واضحاً تكون الفرصة أقل لاستنتاج جدول أعمال خفي. وهكذا يجب أن يحدد رؤساء الأقسام هدفهم عندما يفكرون بحاجة العميد للمعلومة.فما هو واضح لرئيس القسم قد لا يبدو كذلك للعميد. ولكي يُظهر رؤساء الأقسام الهدف من تواصلهم بشكل واضح وجلّي عليهم استخدام لغة يفهمها العميد.

ويمكن أن يساء فهم الهدف المعلن عنه بوضوح إذا قام رئيس القسم بعرض هذا الهدف بأسلوب يصعب على العميد فهمه. فعلى سبيل المثال قد يقوم رئيس القسم بإرسال مذكرةٍ إلى العميد بهدف البدء بنشاطٍ جديد لضم المزيد من الطلاب، وهذا الهدف يستحسنه معظم العمداء. فإذا قام رئيس القسم بتنظيم مذكرةٍ يكون التركيز فيها على صعوبة استيعاب القسم للمزيد من الطلاب دون توفر المزيد من المال اللازم لذلك، فقد يفسّر العميد هذا الطلب على أنه ممانعة من القسم لضم الطلاب. وإذا ركّز رئيس القسم في طلبه على الربح المحتمل من البدء بنشاط جديد لضم طلاب جدد فمن المحتمل أيضاً أن يعتبر العميد القسم مشاركاً بشكل مبدع وخلاّق في الهدف الهام للكلية. وفي الحالة الثانية تحتل الحاجة إلى الموارد المالية اللازمة لدعم النشاط مرتبة ثانية بالنسبة لمزايا هذه الفكرة.

عدم الاكتراث بالمتلقي

يتطلب التواصل الفعال وجهة نظر مركزّة على الآخر. حيث يجب أن يحلل المرسل الطريقة التي سيقوم المستقبِل من خلالها بتفسير المعلومات، فعندما يفشل رؤساء الأقسام في التفكير بكيفية تلّقي العميد للمعلومات فإنهم بذلك يفسحون المجال لظهور العيوب والأخطاء في الإرسال. ويجب أن يأخذ رؤساء الأقسام بعين الاعتبار المضمون، واللغة، والأسلوب، والسياق لكل اتصال مع العميد.

فلكي يتم تقويم مضمون الاتصال من وجهة نظر العميد يجب أن يفكر رئيس القسم فيما يحتاج العميد إلى معرفته وملاءمة المعلومات بالنسبة له. كما أن بإمكان رؤساء الأقسام تحليل أثر اللغة، وذلك من خلال تحديد الكلمات التي تترك أثراً لدى العميد. إضافة إلى تقديم المعلومات الموثوقة. وإذا كان لدى العميد طريقة معينة لإدارة الكلية فقد تكون المعلومات الإحصائية في هذه الحالة أكثر إقناعاً من التوثيق الذاتي غير الموضوعي. وعلى رئيس القسم أن يتجنب اللغة التي قد تثير استجابة انفعالية. ويمكن حصول هذا الأمر عندما يبالغ رئيس القسم في استخدام لغة معينة. فإذا كانت كل احتياجات القسم ملحّة أو أساسية للاستمرار بكفاءة البرنامج، فقد يفترض رئيسه عند ذلك استجابة معهودة من قبل العميد. فيرى أن هذه اللغة صادرة عن شخص يثير القلق والمخاوف ولا يستطيع الفصل بين القضايا الأساسية والقضايا الثانوية. وهكذا يجب أن يتكلم رؤساء الأقسام لغة العميد عند تنظيم طلب أو تقرير. فإذا كان رئيس القسم يؤيد توسيع البرنامج بالاعتماد على مصلحة الهيئة، وكان اهتمام العميد منصباً على نوعية البرنامج، والتسجيل المتدني للطلاب يكون رئيس القسم قد استخدم لغةً غير هادفة بالنسبة للعميد.

كما يؤثر مضمون الإتصال على الحاجة لإظهار الدعم حتى عندما لايتوافق رئيس القسم مع العميد. فمن الممكن أن يختلف الإثنان على قضية ما، ولكن مع الاحتفاظ باحترام قوي ومتبادل بين الطرفين، وكذلك مع الاحتفاظ بعلاقة عمل فعّالة. وكما ذكر في الفصل الخامس من هذا الكتاب فإنه من الممكن الاحتفاظ بعلاقة مهنية أثناء الصراع. وأخيراً يجب أن يفهم الرؤساء وجهة نظر العميد في سياق الاتصال. وكذلك يجب أن يظهر رؤساء الأقسام تفهمهم لقضايا الكلية الكبرى عند مراجعتهم لحاجات القسم الخاصة. كما يجب عليهم إظهار فهمهم للقيود والضغوط التي يعمل العميد من خلالها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإشارة لأولويات الكلية واحتياجاتها بالتوافق مع طلب القسم. كما أن بإمكان رؤساء الأقسام التكيف مع وجهة نظر العميد، وذلك من خلال اتصالهم معه في الوقت المناسب.

فعلى سبيل المثال من غير المستحسن أن يطلب رئيس القسم أي شيء عندما يكون العميد في عجلة من أمره أو بين الاجتماعات أو مشوشاً لأي سبب كان.

الخلل في قنوات الإتصال

يشير التشويش في قناة الاتصال إلى الأشياء التي قد تشوه الانتقال و التلقي الواضح للاتصال. وتتضمن مصادر التشويش النزاعات، وتحميل المعلومات أكثر مما تطيق، واختيار القناة، واللغة غير الملائمة وعدم الثقة. حيث يحصل التشويش عندما يعيد المرسِل الرسالة من دون تغيير فيسبب ذلك توقف المستقبِل عن الإصغاء. كما يمكن أن يخلق الاختيار غير المناسب للكلمات تشويشاً إذا كانت اللغة المستخدمة تثير استجابة سلبية لدى المستقبل الذي قد لايفعل شيئاً حيال المضمون الفعلي للرسالة. وإذا صنف رئيس القسم تصرّف العميد على أنّه مميز، وذلك محاولةً منه للحصول على نتيجة مختلفة، فمن المحتمل أنه بذلك يثير عند العميد استجابة دفاعية أكثر من إقناعه بتبني وجهة نظر مختلفة. وفي هذه الحالة تصبح اللغة المستخدمة تشويشاً يؤثر بشكل مقيت على هدف الاتصال.كما قد يساهم انعدام الثقة بين العميد والرئيس إلى ظهور تشويش يشوّه عملياً الاتصال بكامله. فبدون الثقة يُحتمل قيام كل فريق بإظهار جدول أعمال خفي يغفل التحليل أو يسيء تفسير الهدف من الاتصال.

ولتجنب التشويش غير الضروري في قناة الاتصال يجب أن يعمل رؤساء الأقسام على بناء الثقة مع العميد. وهذا يتطلب إنجاز العمل بأسلوب متناغم مع توقعاته كما يجب على رؤساء الأقسام استخدام القناة المناسبة لإرسال رسائلهم، فهل من الأفضل تسليم مضمون الرسائل من خلال الاتصال وجهاً لوجه أو من خلال مذكرة مكتوبة؟ وهل ستجعل المذكرة المكتوبة من القضايا العادية أكثر أهمية؟ هل سيقلل الاتصال وجهاً لوجه أثر المشكلة البارزة؟ وهكذا يجب على الرؤساء أن يسألوا هذه

الأسئلة، وأسئلة، أخرى مشابهة لأجل اختيار القناة المناسبة لمضمون الرسالة. إن التشويش الناجم عن النزاعات والأعباء مرتبط بموقع العميد وأسلوبه. فهل ستكون مذكرة رئيس القسم واحدة من خمسين مذكرة تمّ تلقيها في يوم واحد؟ وهل إجراء مكالمة هاتفية بعد الخامسة ظهراً سيصبح عبئاً زائداً؟ يتطلب التواصل الفعال أن يقوم رئيس القسم بنقل الرسائل بشكل مكتوب، وفي وقت يكون فيه العميد قادراً على تفسير الرسالة بشكل دقيق. وأخيراً يجب أن ينظّم الرئيس الرسالة بحيث تكون لغتها وأسلوبها مناسبين من وجهة نظر العميد.

لا توجد تغذية عكسية

إن التغذية العكسية هي الاستجابة الشفهية وغير الشفهية لرسالة المرسل. إنّ التواصل هو عملية غير مباشرة، حيث لا تكتمل عملية التواصل حتى تسمح استجابة المستقبِل (التغذية العكسية) للمرسِل بأن يتأكد من أن الرسالة قد تم تلقيها. والتغذية العكسية هي تقنيةٌ يعرف من خلالها المتصلون ما إذا كانوا قد نجحوا في الاتصال بشكل فعال أم لا. فربما تشير إستجابة المستقبل إلى ان الرسالة قد أُسيء فهمها، وعندها تُخبر التغذية العكسية المرسِل كيف يمكنه المضي قدماً. هل المطلوب مزيد من التفاصيل؟ وهل يجب تغيير اللغة لتخفيف المواقف الدفاعية؟ وهل هذا هو الوقت الخاطئ لمتابعة القضية؟ إن التغذية العكسية في الاتصال تسمح لرؤساء الأقسام بتهيئة اتصالاتهم وتحسينها.

يجب أن يُقوّم على رؤساء الأقسام فعالية اتصالاتهم عند العمل مع العميد. فهل فسر العميد الرسالة كما هو مطلوب؟ وهل يدرك العميد أهمية القضية المطروحة؟ وهل يقبل العميد المعلومات المقدمة لصالح مشروع القسم ؟ وهل يفهم العميد القضية بشكل كافٍ ليقدمها إلى الإدارة المركزية؟ إن الجواب على هذه الأسئلة وأسئلة اخرى مشابهة سيساعد رؤساء الأقسام على الحكم على نجاح أي اتصال معين، كما سيساعدهم على إدراك الحاجة للاتصال المستمر. إنها فكرة جيدة يُخبر رؤساء

الأقسام العميد بإرادتهم في تغذية عكسية. ويستطيع رؤساء الأقسام إخبار العميد بنوع التغذية العكسية التي يريدونها أو يفضلونها، فعلى سبيل المثال قد يقول رئيس القسم «إني أُقدِّر تفاعلك مع هذه الفكرة وأنا قلق بشكل خاص حول تكلفة المشروع». إن هذا التصرف قد يزيد من مصداقية رئيس القسم لدى العميد، وذلك لأنه يقدم فرصة لرئيس القسم بأن يُظهر فهمه لأولويات الكلية ومسؤوليات رئيس القسم. وهذه المحاولة ستُضعف رؤساء الأقسام إذا أصبحوا دفاعيين بخصوص التغذية العكسية التي طلبوها. كما يجب أن يُلح الرؤساء على تلقي تغذية عكسية من العميد، وأن يتعاملوا معها كمعلومات تمكنهم من تحسين فعاليتهم.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

يستطيع رؤساء الأقسام تحسين علاقة عملهم مع العمداء من خلال التواصل. وهذا يتطلّب أن يكون رؤساء الأقسام متيقظين في اتصالهم مع العمداء. وتوضح الخطط التالية كيف يمكن لرؤساء الأقسام استخدام الاتصال ليشيروا إلى مقدرتهم الإدارية، وتحسين علاقة عملهم مع العمداء.

بناء المصداقية والحفاظ عليها

كما تمت الإشارة في الفصل السادس فإن مصداقية رئيس القسم مؤلفة من ثلاثة عناصر: إدراك معارف رئيس القسم، وإدراك مقاصده ودوافعه، وإدراك مصداقيته. وهكذا يبقى رؤساء الأقسام جديرين بالثقة بالنسبة للعميد إذا كان مقتنعاً من أنهم يمتلكون هذه المزايا الثلاث. كما أن مصداقية الشخص تقرر المدى المسموح له في ارتكاب الأخطاء. فعندما يرتكب رئيس قسم ذو المصداقية العالية خطأ سيغض العميد نظره عن هذه الحادثة غير الملائمة ويعتبر أنها تصرف عادي، في حين إذا قام رئيس قسم ذو المصداقية المتدنية بارتكاب مثل هذا الخطأ البسيط فستعزز هذه الحادثة رأي العميد السلبي بذلك الرئيس. ولتحديد ما الذي يجعل العميد يعتبر رئيس القسم جيداً وحسن الإطلاع ولديه

مقاصد جيدة. وجديراً بالثقة، يجب أن يدرك المرء ما يتوقعه العميد من أداء رئيس القسم. وكحد أدنى يجب على رؤساء الأقسام إظهار فهمهم وإمكاناتهم في إنجاز المهام المحددة لهم.

يمكن أن تتنوع الطريقة التي قد يُثبت من خلالها رؤساء الأقسام التزامهم بالعمل وفقاً لأسلوب إدارة العميد. فقد يعلّق بعض العمداء أهمية كبيرة على المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال وإكمال التقارير المطلوبة. فبعض العمداء يقدّرون رؤساء الأقسام الذين يمكنهم المحافظة على عمل الهيئة بشكل مثمر والذين يدعمون الكليّة. كما أنه من المهم أن يدرك رؤساء الأقسام توقعات العمداء الأساسية ويرضوا بها فيما يخص إنجازهم لعملهم. وبإمكان رؤساء الأقسام إثبات معرفتهم بالعمل وذلك بتعلم سياسة الجامعة بدلاً من الاعتماد على العميد ليجيب على الأسئلة التافهة. فالرئيس الذي يعتمد على العميد ليشرح له سياسة الجامعة في أمور روتينية مثل كيفية التعامل مع شكوى طالب، يُظهر عدم رغبته في تعلم عمل رئيس القسم. والعنصر الآخر الذي يُظهر معرفة الرئيس بالعمل هو الإدراك الراسخ للفرع الجامعي. حيث يستطيع رؤساء الأقسام إظهار فهمهم للفرع بإرسال معلومات حوله وحول إنجازات القسم. وهذا له فائدة ثانية في جعل العميد مطّلعاً على الفرع وإنتاجية القسم.

يُظهر رؤساء الأقسام مقاصدهم الحسنة ومصداقيتهم من خلال إظهار معرفتهم بأهداف الكلية ومهامها وتقديرهم لها كما يقوم رؤساء الأقسام ببناء الثقة بإظهار دور القسم في إنجاز أهداف الكلية. وهذا يتضمن إرسال معلومات قد يحتاجها العميد بشأن القسم. ويجب أن لا يتذمر رئيس القسم عندما تقوم بعرض هموم القسم، وخصوصاً عندما يفسر العميد التذمر على أنه متعارض مع أهداف الكلية.حافظ على جعل العميد مطّلعاً على إنجازات القسم وذلك للمساعدة على بناء مصداقية الرئيس والقسم معاً. وبإمكان الأنباء عن إنجازات القسم أن تكون ضمانة إضافية ضد تلك الحوادث التي يتعارض فيها رئيس

القسم مع العميد أو عندما يفشل القسم في التوافق معايير الكلية. فعلى سبيل المثال، يستطيع قسم المسرح بخرّيجيه البارزين وسلسلة إنتاجاته المحبوبة استخدام هذه الإنجازات ليعوض عن تدني تسجيل الطلاب غير المتخرجين.

وأخيراً ينبغي أن لا يجعل رؤساء الأقسام قرارات القسم خاضعة للعميد، حيث إن رؤساء الأقسام الذين يطلبون من العميد القيام بتنظيم أولويات القسم أو ينشدون مساعدة العميد في ضبط الانتخابات في القسم يلحقون الأذى بمصداقيتهم. وحينما يطلب رئيس القسم من العميد القيام بتوصيف مهام القسم وترتيب طلباته حسب الأهمية، يكون مخطئاً بذلك. وربما لا يدرك بعض رؤساء الأقسام أنهم يُخضعون قرارات القسم للعميد بطريقة غير مباشرة. فعلى سبيل المثال إذا لم يبادر القسم بالحصول على تأييد العميد لرسالة القسم، فسيقوم العميد بشغل الفراغ وتحديد المهام التي يجب أن ينجزها القسم، وبذلك يقوم بتوصيف مهام القسم. إن إهمال المسؤوليات يؤدي عادة إلى انتقال السلطة للآخرين.

إبقاء الاتصال مع العميد صريحاً وفعالاً

الطريقة التي يتصل بها رؤساء الأقسام مع العميد يمكنها أن تبني أو تقوّض مصداقيتهم. ويكون الاتصال صريحاً وفعالاً عندما تتبادل كل الأطراف المعلومات المناسبة بشكل صريح من أجل خدمة الأهداف المقبولة بشكل متبادل. عملياً، يرغب كل من العميد ورئيس القسم بوجود قسم قوي. وإذا تقبّل رؤساء الأقسام العميد على أنّه صديق اكثر من كونه خصماً، سيكون من الأسهل المشاركة في اتصال صريح و فعال. ويقوم رؤساء الأقسام بتشجيع الاتصال الصريح والفعال عندما يتعاملون مع كل تساؤل بشكل منطقي وبحسن نيّة. وعندما يكون العميد حليفاً للقسم لا يوجد سبب لأن يتجنب رؤساء الأقسام القضايا أو اللجوء إلى استجابات مخادعة. كما أنّه لا توجد ضرورة لمهاجمة العميد بشكل شخصي أو استخدام تعابير متعالية مثل (لو أنّك تفهم هذا الفرع، لكنت ترى ضرورة الموافقة على هذا الطلب). كما يحصل

رؤساء الأقسام على المزيد إذا افترضوا أن مقاصد العميد جيدة. وإذا قاموا بالإجابة على كل التساؤلات بشكل مباشر. هذه الحوادث ستقدم فرصاً لجعل العميد مطّلعاً بدلاً من مهاجمته.

ويجب على رؤساء الأقسام الاستفادة الكاملة من كل قنوات الاتصال المتاحة بما في ذلك المحادثة وجهاً لوجه، والهاتف، والمذكرات غير الرسمية، والمذكرات المكتوبة وكل الوسائل الأخرى المكتوبة وغير المكتوبة. ومن المهم أن يدرك رؤساء الأقسام أن كل قناة اتصال تعطي سياقاً مختلفاً للرسالة، فمثلاً هناك فرق بين طلب تمويل مكتوب بخط اليد على قطعة من الورق وبين اقتراح رسمي مطبوع. وتنبع أهمية القناة من مضمون الرسالة ومن أسلوب إدارة العميد و من العلاقة العملية بين العميد ورئيس القسم. وقد يعترف بعض العمداء بالطلبات المعدة بشكل رسمي في حين قد يفضل عمداء آخرون مناقشة فكرة ما بشكل غير رسمي قبل تلقيها كطلب مكتوب للموارد المطلوبة. ويجب أن يختار رؤساء الأقسام قناة الاتصال لكل موضوع بحيث يحافظون على اتصال صريح وفعال مع العميد.

بإمكان رؤساء الأقسام اختبار الأثر الهام لتكرار اتصالهم ونوعه مع العميد. فلا يحتاج رؤساء الأقسام إلى قضية رسمية لكي يتصلوا مع العميد. وبما أن بعض العمداء منفتح أكثر من غيره فإنه من المهم اتصال رؤساء الأقسام مع العميد بانتظام. وعملياً إن تجنب الإتصال مع العميد أمر مكلف في كل الحالات. لذلك يجب أن يبادر رؤساء الأقسام بالاتصال مع العميد، وأن لا يقيدوا اتصالهم بالإجابة فقط على طلبات العميد للمعلومات. وهذا سيسمح لرئيس القسم بأن يحافظ على صلة مستمرة مع العميد و تصبح هذه الصلة هي السياق الذي يمكن أن تناقش من خلاله أصعب القضايا وأسهلها. وعندما يتقرب رئيس القسم من العميد عند ظهور المشكلة فقط فستكون الفرصة قليلة لبناء نوع من الصلات التي تدعم علاقة عملية فعالة.

يجب أن يستمر رؤساء الأقسام في اتصالهم مع العميد لمعرفة ردة فعله (التغذية العكسية). وقد تظهر ردة الفعل من خلال الحديث وجهاً لوجه أو بشكل مكتوب. وتقدّم الاجتماعات فرصة لتعزيز وتوضيح الاتصال المكتوب.

يسمح الاتصال المستمر مع العميد لرئيس القسم بتقويم الفعالية الإجمالية للاتصال السابق، ويمكّن هذا التقويم رئيس القسم من تغيير الطريقة، وجمع معلومات إضافية تنسجم مع اهتمامات العميد. وبهذه الطريقة يجب أن يصغي رئيس القسم في الإجتماعات لكي يفهم جدول أعمال العميد.

يمكن استخدام المعلومات التي يتم اكتسابها من الإصغاء الفعال لتحسين الاتصال مستقبلاً مع العميد. حيث يتطلب الإصغاء الفعال قيام رؤساء الأقسام بالإصغاء بشكلٍ هادف. فرؤساء الأقسام الذين يصغون بهدف إيجاد أخطاء في الرسالة لن يستفيدوا من تلقي المعلومات. يتطلب الإصغاء الفعال من رؤساء الأقسام الإصغاء بهدف إدراك وجهة نظر العميد. ولتحقيق ذلك يجب أن يتجنب رؤساء الأقسام المقاطعات غير الضرورية. كما أن المقاطعة لتوضيح نقطة معينة أمر والمقاطعة بهدف الانتقاد أمر آخر. وعليك أن تتذكر أن الهدف الأساسي هو تشجيع رئيس القسم على الاتصال مع العميد بشكل أكثر صراحة وفعالية، وذلك لن يحصل إذا وَجد رئيس القسم أن الاتصال مع العميد هو اتصال تأديبي وسلبي.

ويتطلب الإصغاء الفعال عقلية منفتحة على القضية واتصالاً جيداً بين العميد ورئيس القسم. كما أن الإصغاء الفعال ممارسة أخرى تمكن رؤساء الأقسام من زيادة مصداقيتهم مع العميد عندما يكون الإصغاء بشكل جيد.

ويمكن أن يكون الاتصال اللاحق مكتوباً. ويكون الاتصال الخطي مرغوباً به عندما يريد رؤساء الأقسام تدوين كل تعاملاتهم مع العميد. وعلى الأرجح تُتبع هذه الحالة في الأمور الفنية كطلبات التجهيز ومعلومات التسجيل. كما يجب أن تقدم القضايا ذات المسؤولية القانونية مثل قضايا السلامة أو القضايا القانونية المحتملة بشكل خطي.

حيث يوثق الاتصال الخطي أن رئيس القسم قد تصرف بشكل مسؤول في إبلاغ العميد. ولأن الاتصال المكتوب نوع من التدوين لكل من العميد ورئيس القسم لذلك على رؤساء الأقسام أن يولوا اهتماماً كبيراً لتلك الرسائل كاهتمامهم بالرسائل الأصلية. وبشكل خاص يجب أن يفكر رؤساء الأقسام في السبب الذي يؤدي إلى اتصال متتابع مع العميد. فما الذي يأمل رئيس القسم بإنجازه، وهل الاتصال المكتوب هو الطريقة المثلى للوصول لذلك الهدف؟ ويجب أن يفكر رؤساء الأقسام في ردة فعل العميد تجاه الاتصال المكتوب بذلك الشأن. وهل سيقوم الاتصال بتعزيز العلاقة بين العميد ورئيس القسم أم بإيذائها؟ وعلى رؤساء الأقسام التفكير فيما إذا كانت لغة الاتصال وأسلوبه مناسبين للرسالة والمستقبل المنشود. وهل سيستاء العميد من الاتصال المكتوب لرئيس القسم؟.

تكريس علاقة عمل جماعية مع العميد

اطلب نصيحة العميد ولكن عليك أيضاً أن تكون الأداة الموجهة لذلك. واطلب توجيه العميد فيما يتعلق بأهداف الكلية ولكن عرّف العميد بدور القسم المكمّل والمساهم في تحقيق أهداف الكلية. واطلب تفسيراً من العميد بشأن ممارسة الجامعة وسياستها ولكن طالب العميد بتطبيق سياسة فيها تقدير كامل لكل احتياجات القسم. وعليك الاستجابة لطلب العميد للمعلومات ولكن عليك أيضاً تزويده بالمعلومات اللازمة لتحفيز القسم. ستؤدي هذه التصرفات وغيرها ذات المنافع المتبادلة إلى تكوين علاقة عمل جماعية بين العميد ورئيس القسم. ولحسن الحظ لا ينبغي اعتماد رؤساء الأقسام على العمداء للبدء بهذه التصرفات الجماعية. فالاتصال هو أداة التغيير.

فإذا قام رئيس القسم بتبنّي التصرفات التي تؤدي إلى المشاركة في اتصال صريح وفعال فلا بد من أن يستجيب العميد. وعندما يكون لدى العمداء اهتمام راسخ في بناء علاقات عملية فعالة مع رؤساء الأقسام يصبح من المحتمل استجابة العمداء

للتصرفات الإيجابية التي يمكن أن تكرس بدورها علاقة عمل جماعية. وإذا لم يختبر رئيس القسم إدارته في بناء اتصال صريح، وفعال مع عميد غير ناجح في تشجيع الاتصال الجيد عندها لن يكون لدى العميد أي حافز لتغيير الممارسة الراهنة.

وبإمكان الأقسام تعزيز العلاقة الجماعية وتشجيعها مع العميد من خلال المشاركة في تلك النشاطات التي يقدّرها. حيث يجب أن يعمل رؤساء الأقسام على خلق علاقات ودية مع العميد. فمن المهم أن تكون منفتحاً وأن تبقي العميد مطّلعاً على القضايا الهامة والمشاكل المحتملة. ويتضمن ذلك تزويد العميد بالمعلومات التي يمكنه استخدامها لتشجيع القسم والدفاع عنه. كما يجب أن يدرك رؤساء الأقسام أن العميد حليف وليس خصماً. وهذا لا يعني أن يتوافق العميد ورئيس القسم على كل أمر، ولكن على رؤساء الأقسام خوض معركتهم بشكل حكيم. فمن غير الحكمة أن يفقد المرء أعصابه في العمل.

وهذا لا يعني أنه يجب أن يتجنب رئيس القسم التغيير في درجة الصوت أو في معدل الكلام ليقدم فكرة. إن الحديث العقلاني وحتى الأحاديث العقلانية الأكثر حدة لها دورها. وعملياً يكون الانفعال عديم من المنطق، وبإمكانه أن يؤذي الثقة في أي علاقة محتملة.

وأخيراً، يجب أن يساعد سلوك رئيس القسم على جذب العميد وهذا يتطلب حيثيات في السلوك تُمكّن العميد من أن يكون مناصراً قوياً للقسم.

عملياً، لايحبذ رؤساء الأقسام المشاكل المفاجئة التي تكلف القسم كثيراً. وبإبقاء العميد مطّلعاً على المشاكل المحتملة يكون الرئيس قد قدم الكثير لبناء الثقة وتكريس علاقة عمل جماعية مع العميد.

عليك أن تجعل من إنجازات القسم إنجازات للعميد كلما أمكن ذلك. فعندما يحصل العميد على موارد مالية من المسؤول الإداري لمساعدة ودعم سفر الطلاب المتخرجين إلى المؤتمرات، يجب عليك أن تدع هؤلاء الطلاب الذين استفادوا من

عطاء العميد يظهرون تقديرهم له إضافة إلى إظهار أهمية الخبرة المكتسبة من المؤتمرات. وعندما يكون العميد قادراً على التفخار بإنجازات الطلاب وهيئة التدريس في القسم يكون من المرجّح أن يقدّر العميد الدور الذي لعبه القسم في الكلية. وكذلك يجب أن يُطلع رؤساء الأقسام العميد بشكل مستمر على العائد على الكلية من استثماراتها في القسم عن طريق الدعم المادي الذي يقدمه العميد للقسم أو الكلية أو المؤسسة التعليمية؟ وهكذا يمكن أن تمهد هذه المتابعة الطريق أمام طلبات مستقبلية.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 7-1(المشاركة في المسؤولية) يجب أن يلفت على رئيس القسم انتباه العميد إلى أمرٍ ملحٍ. فالاتصال السابق الذي قام به رئيس القسم لم يعطِ الاستجابة المرغوبة، ولذلك يجب على رئيس القسم أن يوفق بين ضرورات السلامة لأفراد القسم وبين علاقته مع العميد. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة 7-1.

الحالة 7-1 المشاركة في المسؤولية

الخلفية

لقد عانت هيئة التدريس في القسم لمدة سنتين من تسرب المياه في السقف. ولقد عمل عمال المبنى ما في وسعهم لمنع الرشح باستخدام أنابيب بلاستيكية لتوجيه تدفق المياه الناتجة عن الرشح إلى داخل مجاري خاصة.

ويدرك الجميع الحاجة الماسة لإصلاح السقف. وتحاول الجامعة بدورها ضمان موارد مالية كبيرة من الولاية لمعالجة هذا الأمر المتفاقم. وبينما يتعاطف العميد مع رئيس القسم وهو يشتكي بشأن التسربات التي أصبحت أكثر، وأن الأذى الذي تسببه المياه بعد كل عاصفة مطرية لايحتمل، يعتقد الدكتور

شميدهوسر بأن العميد متعاطف جداً عن هذه المشكلة، فهو يرى من وجهة نظره أن الوضع سيئ إلى درجةٍ تعريض الطلاب والأساتذة للخطر إضافة إلى إلحاق الأذى بأجهزة القسم الثمينة. إنه لم يعد راضياً عن التملص والتربيت على الكتف الذي يمارسه العميد دوهيرتي ليذّكر الجميع بأنه يائس من الحصول على موارد مالية كبيرة للإصلاحات المطلوبة.

تصرف رئيس القسم

يقرر جوناثان شميدهوسر أن يرفع شكواه حول تسرب المياه من السقف بإرسال مذكرة إلى العميد. وبينما يقوم بقراءة المذكرة التي يخطط لإرسالها يمكنه أن يتصور ردة فعل العميد. فهو يعلم أن العميد لا يحبذ تلقي الرسائل إلا أن شميدهوسر يعتقد بأن عليه القيام بعملٍ ما. إنه لا يعلم ماذا بإمكانه أن يعمل غير ذلك.

مذكرة إلى العميد

إلى: تشارلز. ك. دوهيرتي
العميد

من: جوناثان شميدهوسر
رئيس القسم

الموضوع: سقف قاعة متين

لقد تعرض مكتبنا لتسربات كبيرة اثناء أمطار أمس، وكما سبق وذكرت فإن عمال المبنى الذين حاولوا معالجة المشكلة قدروا المياه التي قاموا بإزالتها من سقف المبنى على أنها تزيد عن خمسين غالوناً.

لقد رشحت المياه لعدة ساعات عبر تمديدات الإنارة في غرفة المدرسين وسببت سقوط العديد من قطع الأحجار الموجودة في السقف.

وهذه المشكلة ليست جديدة، فقد رشح السقف لعدة سنوات ولكن من الواضح أنه اصبح أكثر سوءاً. وفي اعتقادي إن إصلاح السقف ومشروع استبدال المبنى قد أدرج في جدول الأعمال من أجل اختيار مهندس معماري هذا الخريف، وعلى الأرجح سيتم إنجاز العمل في الربيع المقبل أو أوائل الصيف. ومن المهم أن يتم تمويل المشروع بحيث يمكننا إكمال العمل بأقصى سرعة ممكنة.

علاوةً على ذلك، إني أعتقد أن بعض الإجراءات المؤقتة مطلوبة.

أولاً، إني أرجو أن تتم مراقبة الوضع عن كثب وبشكل منتظم حتى إنهاء المشروع.

كما أن المشاكل الناتجة عن الأمطار السابقة تسبب قلقاً بخصوص السلامة الشخصية لأولئك العاملين في الطابق الرابع، إضافة إلى الضرر المحتمل الذي يلحق بالمعدات والأثاث. لقد تم التحكم بالمشكلة لعدة سنوات من خلال استخدام أوعية البلاستيك في سقف المبنى، إلا أن كمية المياه المتدفقة للداخل قد تسبب ضرراً كبيراً وأذىً شخصياً.

كذلك فإننا لسنا متأكدين من الأثر الذي تركه ارتشاح سنوات طويلة على حالة المبنى الخشبي الداعم لسقف الحجر الثقيل. ولا حاجة للقول بأن انهيار السقف بحد ذاته يمكن أن يؤدي إلى كارثة. وهكذا فإن المعاينة المباشرة للمبنى والتأكد من أن هذا الأمر لا يشكل خطراً على سلامتنا سيساعد على تخفيف مخاوفنا في الأشهر المقبلة. وفي حال وجود مخاطرة يجب نقل المكاتب المتأثرة بشكل مؤقت.

صورة إلى إدارة الأمن والسلامة الجامعية

دعنا نحلل المشكلة

يعتقد رئيس القسم شميدهوسر بأن عليه إقناع العميد بالحاجة الماسة لإصلاح السقف. وفي كل مرة يقوم فيها رئيس القسم بطرح المشكلة مع العميد، يحصل على نفس الاستجابة غير المجدية. حيث يبدو العميد مرتاحاً وهو يعترف بيأسه من

الحصول على الموارد اللازمة لإصلاح السقف. وفيما يتعلق بهذه القضية فهناك خلل في قناة الاتصال، حيث تثير الشكوى المتكررة من قبل رئيس القسم استجابةً نمطية لدى العميد. ويقوم رئيس القسم بشكل يائس بكتابة مذكرة واضحة ليظهر الخطورة المتزايدة للسقف الراشح. كما أنه يعتقد بأن عليه كتابة المذكرة ليضمن السلامة لأفراد القسم.

وعندما يقلق رئيس القسم فقط حيال الخطورة المتزايدة للسقف الراشح فستقع عندئذ على عاتقه مسؤولية كبيرة في حال انهار السقف أكثر مما لو قام بتنبيه العميد.

وبما أننا لا نعرف الكثير عن العميد، فإنه ليس باستطاعتنا أن نتوقع كيف ستكون ردة فعل تشارلز دوهيرتي على المذكرة. فالمصداقية التي يتمتع بها رئيس القسم لدى العميد ستؤدي إلى تشكيل ردة فعل العميد. فإذا كان العميد يعتبر أن رئيس القسم شخص حي الضمير، فإنه على الأرجح سيأخذ المذكرة على محمل الجد. أما إذا كان العميد يعتبر رئيس القسم شخصًا مثيرًا للمخاوف يكثر من التذمر إلى أن يجد ضالته فمن المحتمل عندئذ أن تثير المذكرة غضب العميد. وبشكل مشابه، عندما يكون العميد واثقاً من الاهتمام الصادق الذي يوليه رئيس القسم للأفراد ستكون ردة فعل العميد عند ذلك أكثر إيجابية مما لو قام العميد بتلقي دوافع رئيس القسم، على أنها غير جديرة بالثقة. وسيقوم العميد بقراءة المذكرة في سياق اتصال مسبق مع رئيس القسم، فإذا كان الأسلوب الاعتيادي للعميد في إنجاز العمل المحادثة المباشرة، عندها سيولي العميد أهمية كبرى للموضوع، وربما ينزعج من المذكرة الرسمية التي توثق تهديد السلامة. فربما يشعر العميد أن هدف رئيس القسم إيجاد ملف موثق يلقي المسؤولية على العميد في حال انهار السقف. وبما أن العميد غير متفائل بإصلاح السقف فقد يبدي استياءه من الوضع غير المريح الذي وُضع فيه. وربما يحث تصرف رئيس القسم العميدَ على دفع الإدارة المركزية إلى تبنّي قضية ما حول رئيس القسم كان بإمكان العميد تجاهلها.

ويعتبر رئيس القسم أن العميد راضٍ عن تقاعسه تجاه المشكلة، ويجب عليه أن يقنعه بالتصرف الذي فيه مصلحة القسم. وهذا يتطلب إفهام العميد بما يمكن أن يفعله من أجل إصلاح السقف.

وبتغيير قناة الاتصال، يكون رئيس القسم قد أعطى الرسالة أهمية أكبر. ولسنا متأكدين فيما إذا كان رئيس القسم يعرّض علاقته مع العميد للخطر بإرسال تلك المذكرة. من الملاحظ أن رئيس القسم لم يطلب تغذية عكسية من العميد لأن المذكرة تقوم بوصف الإجراء المطلوب فقط.

إن غاية رئيس القسم الحصول على دعم العميد لضمان إصلاح عاجل ومطلوب للسقف دون أن يعرّض علاقته مع العميد للأذى. كما يجب على رئيس القسم أن ينقل الأنباء السيئة بإسلوب لا يعرض العلاقة العملية بين رئيس القسم والعميد للخطر. كما يجب أن يوضح رئيس القسم أن هدفه ضمان الإصلاحات المطلوبة والضرورية للسقف وليس إلقاء اللوم على العميد. إن المهمة أكثر تحدياً، وذلك لأن عبارة سقف راشح هي أنباء قديمة وستكون استجابة العميد على هذه الرسالة الروتينية مشروطة. ومطلوب من رئيس القسم أن يجعل العميد يفهم الرسالة على أنها قضية جديدة تستلزم التصرف بدلاً من سياسة هز الكتف. عملياً، يتوجب أن يجعل رئيس القسم من هذه القضية أولوية كبرى بالنسبة للعميد عند تعزيز علاقة عمل جماعية معه.

إنه دورك

فكر ملياً كيف ستجذب انتباه العميد دوهيرتي إلى هذه القضية.

1- هل ستعمل على كتابة المشكلة؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل ستقوم بإجراء أي تغييرات في مذكرة رئيس القسم في الحالة 7-1؟ وكيف ستتابع الاتصال في مذكرتك للعميد بحيث تضمن فعالية هذا الاتصال؟.

2- ما هي التدابير الوقائية التي ستتخذها لحماية مصداقيتك مع العميد؟ كيف يمكنك المحافظة على علاقتك العملية مع العميد؟ كيف ستستخدم هذا الوضع لتعزيز علاقة عمل جماعية؟.

أرجوك أن تفكر

سيبدو الأمر مهمة مستحيلة إذا حاولت طرح موضوع غير محبب والمحافظة على المصداقية وعلى علاقة عملية فعالة في الوقت ذاته. وغالباً ما يجد رؤساء الأقسام أنفسهم في هذا الوضع تماماً حيث يكون الرئيس في موقع يسمح له بإدراك الحاجات الملحّة للقسم أكثر من أي مدير جامعي آخر. وأحد العوامل التي تساعد رؤساء الأقسام على فتح المواضيع شديدة الحساسية المصداقية الأولية، فعندما يعتبر العمداء أن رؤساء الأقسام مديرين مسؤولون، يتوقعون أن يتلقوا منهم أنباءً عن حاجات القسم كالأنباء عن إنجازات القسم. ولن يستاء العمداء المسؤولون عندما يؤدي رؤساء الأقسام أعمالهم.

على كلٍ، إن الأسلوب الذي يستعمله رؤساء الأقسام لمفاتحة العميد بالمشاكل قد يقوّي أو يضعف علاقتهم العملية معه. وعملياً يستطيع كلٌّ من العميد ورئيس القسم أن يتعاونا لحل مشاكل القسم. وهذا سيكون له أثر كبير في الحفاظ على علاقةٍ عمليةٍ فعالةٍ أكثر من لوم العميد على المشاكل التي تواجه القسم. كما أنه بإمكان رؤساء الأقسام إشراك العميد في جهودٍ مشتركةٍ حتى عندما يجب أن يُصعّد رؤساء الأقسام القضية كالحالة المعروضة في الحالة 7-1 . فعلى سبيل المثال ربما يقوم رئيس القسم شميدهوسر بالاتصال مع العميد و إبلاغه بأن المذكرة قادمة إليه. وقد يسمح هذا التصرف لرئيس القسم بأن يضع المذكرة الرسمية في السياق المطلوب. وفي الحالة المعروضة في الحالة 7-1 قد يشير رئيس القسم إلى أن الهدف من المذكرة هو حماية العميد الذي يجب أن يضمن الموارد المالية من الإدارة المركزية غير المطّلعة، لإجراء الإصلاحات الضرورية. وقد يسمح ذلك لرئيس القسم بأن يمهد

للاتصال المكتوب والمزعج ويعزز العلاقة الجماعية بين رئيس القسم والعميد وعرض الأسباب التي أدت إلى كتابة المشكلة. وعلى الأرجح فلن يؤدي ذلك إلى استياء العميد.

دعنا نلخّص

قم بمراجعة خطتك حول إخبار العميد في الحالة 7-1عن الإصلاحات المطلوبة للسقف. فإذا كانت طريقتك لا تفسر العوائق المحتلمة في الاتصال، فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تجعل الهدف واضحاً؟.
- تُظهر احتراماً للمستقبِل؟.
- تزيل الخلل من قناة الاتصال؟.
- تضمن تغذية عكسية؟.

فكر ملياً فيما إذا كانت طريقتك ستقوي العلاقة العملية بين العميد ورئيس القسم. هل طريقتك :

- تؤسس لمصداقية رئيس القسم وتحافظ عليها؟.
- تحافظ على الاتصال صريحاً ومثمراً؟.
- تعزز علاقة العمل الجماعية؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن رئيس القسم في الحالة 7-2 (تحويل المسؤولية إلى شخص آخر) يسمح لعميد الكلية بأن يقوم بترتيب مبادرات القسم. ويجب على العميد أن يقوّم الميزة المرتبطة بالطلبات الفردية للقسم دون توجيه من رئيس القسم. فكر ملياً بمسؤولية رئيس القسم في ترتيب نشاطات القسم عندما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 7-2 تحويل المسؤولية إلى شخص آخر

إن عميد كلية العلوم تشارلي ماديفان. يتأمل آخر مذكرة أرسلتها باربرة بيفنت رئيسة قسم الرياضيات. وكالعادة. فإن مذكرة رئيسة القسم مختصرة لاقتراح بالغ الأهمية من قبل هيئة التدريس. وتقول مذكرة الرئيسة: «إنني أدعم تماماً طلب الأستاذ غوبرت. فهذا النشاط مهم للقسم وأنا آمل أن نتمكن من تخصيص النفقات لدعمه».

وباستثناء اسم عضو هيئة التدريس، فإن هذه المذكرة مطابقة تماماً لمعظم المذكرات التي أرسلتها الدكتورة بيفنت. في الواقع، إنه الطلب الثالث الذي أرسلته هذا الشهر. عند قراءة العميد للاقتراح المرفق سيعلم أن الأستاذ غوبرت قد تلقى دعوةً لتقديم بحث في مؤتمر دولي مهم في أستراليا وهو يطلب مالاً لتغطية نفقات السفر. يعتقد العميد أن هذه الفرصة مهمة للأستاذ غوبرت وستركّز الأنظار على القسم وعلى المؤسسة التعليمية ككل لكنه غير متأكد مما إذا كان يجب على الكلية أن تدعم هذا الطلب دون غيره من الطلبات المرسلة من قسم الرياضيات.

ومنذ أسبوع مضى تلقى العميد ماديفان نفس المذكرة من رئيسة القسم بيفنت تطلب فيها الدعم لاقتراح قُدم من الأستاذ ميلمان؟ بوستن. وهذا الأخير يطلب مالاً لشراء أجهزة حاسوب لغايات تعليمية في مقررات الرياضيات التي يَدرُسها طلاب متخصصون في الهندسة والعديد من برامج العلوم وكان العميد قبل ذلك قد تلقى اقتراحاً من الأستاذين أريندسون وفون وبير يطلبان فيه الدعم لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المدرسة الثانوية وذلك لإطلاعهم على المجالات المحتملة في الرياضيات. وقد أرسل هذا الطلب كالعادة بمذكرة تحتوي على جملتين معهودتين من رئيسة القسم بيفنت.

المسؤولية

إن العميد ميديفان قادر على رؤية المزايا في كل الطلبات الثلاثة وهو واثق من فهم مزايا الطلبات المشابهة التي من المحتمل أن ترسلها رئيسة القسم بيفنت على مدار السنة.

إن الأساتذة في قسم الرياضيات مبدعون ومنتجون. ورئيسة القسم تتباهى بالعديد من الأساتذة الأقوياء الذين ساهموا في نشاطات هامة عديدة.

ولسوء الحظ فإن ميزانية الكلية محدودة. وكمية النقود التي يدخرها العميد ميديفان لمواجهة الطلبات الجديدة كمية متواضعة. ويجب أن تكون الإعتمادات المالية جاهزة لمواجهة المشاريع الطارئة غير المخطط لها في خطة القسم الاعتيادية. ويدرك العميد ماديفان جيداً أن رؤساء الأقسام قد لا يحيطون بكل نشاطات الأساتذة عند قيامهم بإعداد ميزانية القسم. فعلى سبيل المثال تلقى الأستاذ غوبرت الدعوة لإلقاء محاضرة في استراليا بعد أن أُقِرّت ميزانية القسم للعام الحالي. وفي كل الأحوال تنوي باربرة بيغنت أن ترسل كل الطلبات الخاصة إلى العميد للحصول على الدعم المادي اللازم، ويعتقد العميد ماديفان بأن العديد من هذه المطالب الخاصة يمكن أن يُدرج في خطة القسم. فعلى سبيل المثال، إذا كان تطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية أولوية كبرى، فيجب على رئيسة القسم أن تلحظ هذه النفقات ضمن ميزانية القسم. وبشكل مشابه، فإن شراء أجهزة حاسوب لدعم التعليم موضوع يجب أن يخطط له داخل القسم. يتوقع العميد كحد أدنى أن يحصل على اقتراح مدروس بشكل جيد الذي بدوره سيحدد مقدار النفقات التي يستطيع القسم أن يتحملها في مواجهة الطلبات المتراكمة.

القرار

يدّعي رئيس القسم أن كل المطالب مهمة بالنسبة للقسم. ولذلك يجب على العميد ماديفان أن يستعمل معاييره الخاصة لدراسة المزايا المرتبطة بكل مطلب. ولتحديد ما إذا كان العميد سيدعم المطالب الثلاثة التي تلقاها هذا الشهر يقوم بدراسة الكلفة المقبولة لكل مطلب مقابل الفائدة المحتملة للكلية والقسم. وعند الأخذ بعين الاعتبار تأكيد الحكومة على بذل وقت أطول على تعليم الطلاب غير المتخرجين إضافة إلى الضغوط الجامعية باتجاه الحفاظ عل تسجيل الطلاب، يختار

العميد ماديغان أن يدعم مطلب الأستاذين أريندسون وفون ويبر لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية، حيث سيعمل هذا النشاط على زيادة فعالية برنامج الكلية المتعلق باستيعاب طلاب جدد.

دعنا نحلل الحالة

تفوّض إن رئيسة القسم في الحالة 7-2 العميد بشأن قرارات القسم. و مهما يكن السبب، فإن باربرة لم تقم بترتيب مطالب القسم من أجل الحصول على الدعم المادي الإضافي. والفائدة الوحيدة الناتجة عن هذا التصرف هو أنه لن يتهم أحدٌ من أعضاء هيئة التدريس الدكتورة بيغنت بأنها تلعب لعبة التفضيل والمحسوبية. حيث حصلت جميع مطالب الأعضاء على الدعم ذاته عندما قامت الدكتورة بيغنت بإرسالها إلى العميد. أما المساوئ الناتجة عن تصرف الدكتورة بيغنت فهي أن المطالب ستتلقى الدعم المادي بما ينسجم مع تعزيز أهداف الكلية لابما ينسجم مع أولويات القسم. في هذه الحالة، يقوم العميد بدعم مطلب الأستاذين أريندسون وفون ويبر لتطوير البرنامج الصيفي لطلاب المرحلة الثانوية وذلك لأن هذا النشاط يدعم جهود الكلية الرامية إلى استيعاب المزيد من الطلاب وقد لا يكون برنامج استيعاب طلاب جدد أولوية كبرى بالنسبة لقسم الرياضيات.

تقوم رئيسة القسم بالتخلي عن امتيازا تها في ترتيب مطالب القسم. وبالتهرب من هذه المسؤولية، تسمح الدكتورة بيغنت للعميد بأن يُعِدّ بياناً عملياً لمهام القسم. وهكذا يصبح برنامج استيعاب طلاب جدد أولوية لقسم الرياضيات سواءً أكان ذلك في مصلحة القسم أم لا. ومن المحتمل أن يكون الظهور في مؤتمر دولي هام له أهمية كبرى لقسم الرياضيات أكثر من استيعاب طلاب جدد. إنّ رئيسة القسم قد جعلت مهمة الإرتقاء بمهام القسم أمراً صعباً عندما سمحت للعميد بترتيب الأولويات واتخاذ القرارات، وخصوصاً إذا كان فهم العميد لمهمة القسم غير منسجم مع صورة القسم عن ذاته.

وعلى الصعيد الشخصي فإن رئيسة القسم تقوم بالتضحية بمصداقيتها لدى العميد. ومن غير المحتمل أن يعتبر تشارلي ماديفان أنّ باربرة بيفنت قادرة على ترتيب الأولويات، وهذه مهارة مهمة و لا سيما أن الموارد المالية المتوفرة لدعم كل الطلبات قليلة جداً. ويجب أن يكون رؤساء الأقسام قادرين على ترتيب الأولويات. والأسوأ من ذلك أن بعض مطالب التمويل الخاصة المسلمة من قبل رئيسة القسم قد تولّد لدى العميد انطباعاً بأن هذه المطالب مبادرات يجب على القسم إدراجها في خطته، هذا قد يفسح المجال أمام العميد ليشك بمقدرة رئيسة القسم على قيادة هيئة التدريس في عملية التخطيط التي تعتبر مهارة إدارية أخرى.

سوف يعرّض تصرّف باربرة بيفنت بإخضاع القرارات المتعلقة بأولويات القسم للعميد مصداقيتها لدى هيئة التدريس في القسم للخطر في غضون وقت قصير. حيث سيعلم أعضاء الهيئة أن العميد هو الذي يقرر من سيحصل على التمويل اللازم ويجبر هذا التصرف أعضاء الهيئة على التعامل مع العميد بدلاً من رئيسة القسم، وبالتالي يبدأ أعضاء الهيئة بطلب الدعم المالي من الكلية موضحين كيف ستدعم مطالبهم أولويات الكلية.

وعلى الأرجح فإن ولاء أعضاء الهيئة سيتطور باتجاه أولويات الكلية أكثر من أولويات القسم، وهذا سيقوّض الإحساس بوحدة القسم التي تساعد بدورها رؤساء الأقسام على إدارةٍ أكثر فعالية.

إنه دورك

عُد إلى الحالة 7-2 (تحويل المسؤولية إلى شخص آخر) وضع خطة لتقديم المطالب الفردية لأعضاء الهيئة إلى عميد الكلية بحيث لا تتنازل عن مسؤولية رئيس القسم في ترتيب أولويات القسم.

1- افترض أن القسم يولي أهمية كبرى للتعليم النوعي وتحسين سمعة القسم. أي الطلبات ستقوم بتقديمها إلى العميد؟ وأي المطالب ستخطط لتمويلها من ميزانية القسم؟.

2- كيف ستقدم المطالب إلى العميد؟ وهل يمكنك وضع المطالب الفردية في سياق يمكّن العميد من فهم أولويات القسم ومهامه؟

أرجوك أن تفكّر

إن الفائدة المؤقتة من تصرف باربرة بيغنت بتفويض العميد بشأن القرارات المتعلقة بالمطالب الفردية هي أنه لن يقوم أحد من أعضاء هيئة التدريس باتهامها بالمحسوبية. وفي كل الأحوال، يمكن أن يتوقع أعضاء الهيئة بمزايا المطالب الفردية عندما يفهمون أولويات القسم ويدركونها.

وعندما يدرك أعضاء هيئة التدريس في قسم الرياضيات بأن القسم يعطي اهمية كبرى للتعليم النوعي لن يُفاجَأوا إذا حصل مطلب الأستاذ هيلمان بوستن بشراء أجهزة حاسوب على الدعم المادي قبل أي مطلب آخر لأنه يخدم أولوية القسم. وكما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول من هذا الكتاب فإن الرسالة الواضحة للقسم تعطي مخططاً لصنع القرارات وتعطي الأساس المنطقي لقرارات رئيس القسم. ويمكن للقضايا التي قد تثير تهمة التمييز والمحسوبية المفرطة أن يتم تخفيفها إن لم يكن إزالتها عندما تكون قرارات رئيس القسم منسجمة مع توقعات أعضاء الهيئة لتكرس إدراكهم لأولويات القسم ومهامه.

وضع النظرية قيد التطبيق

تتناول الحالة 7-3 (قل لا من فضلك) قسم الرياضيات ذاته المعروض في الحالة السابقة. ولكن سنشاهد هذه المرة كيف ستتعامل رئيسة القسم بيغنت مع طلب صعب للتثبيت. فكر ملياً بمسؤوليات رؤساء الأقسام وعمداء الكليات فيما يتعلق بعملية فحص الترقية والتثبيت عندما تقرأ الحالة 7-3.

الحالة 7-3، قل لا من فضلك

إن عميد كلية العلوم «تشارلي ماديغان» جالس في مكتبه ويستعد للموعد التالي المدرج في جدول أعماله، وهو موعد مع باربرة بيغنت «رئيسة قسم الرياضيات». لقد

طلبت الدكتورة بيغنت الاجتماع منذ عدة ساعات ولكنها لم تخبر السكرتيرة عن الغاية من الاجتماع مع العميد. والعميد ميديفان غير قلق لأنه يعتقد بأن الدكتورة بيغنت تريد كالعادة أن تتحدث معه بشأن أمور قد تخص المذكرة.

الاجتماع

بيغنت: «شكراً لك على المقابلة».

ماديفان: «أنت محظوظة. فقد خصصت ساعتين بعد ظهر هذا اليوم لأشرف على تقرير التسجيل وبذلك يكون هذا الموعد هو آخر موعد في جدول أعمالي لهذا اليوم».

بيغنت: «حسناً. من المهم أن نتكلم. فقد سمعت أن لجنة الكلية للترقية والتثبيت ستجتمع غداً لفحص الملفات المقدمة هذه السنة».

ماديفان: «نعم، ويوجد طلب للدكتور شيه ـ تشونغ تشانغ من قسمك في مجموعة الطلبات المعروضة للفحص».

بيغنت: «ولهذا السبب علينا أن نتكلم. لا أعلم إذا كنت قد تفحصت الملفات، سترى أنّ الدكتور تشانغ قد تلقى دعم أعضاء هيئة الرياضيات بالإجماع».

ماديفان (متسائلاً عن ماهية المشكلة): «هذا عظيم. فأنا غير متفاجىء وبالعودة إلى تقويمات الأداء السنوية للدكتور تشانغ تبين أنه شخص قد تقدم بثبات نحو الترقية والتثبيت».

بيغنت: «ليس تماماً. ولهذا السبب أريد أن أتكلم معك».

ماديفان (متكئاً نحو الأمام و كأنه يريد التأكد من أنه سمع الدكتورة بيغنت بوضوح) : «ماذا تقصدين ؟».

بيغنت: «يعتقد أعضاء الهيئة أن عليهم التصويت لصالح تثبيت الدكتور تشانغ. ولكن الدكتور تشانغ بعد كل هذا يبقى من الأقليات، ويخشى أعضاء الهيئة أن يساء فهمهم إذا صوتوا بشكل سلبي. وفي الواقع يعتقد أعضاء الهيئة أنه يجب أن لا يحصل الدكتور تشانغ على التثبيت في قسمه».

ميديفان: «ماذا ؟ إنك تمزحين».

بيفنت: «أنها الحقيقة. حيث يعتقد أعضاء الهيئة بأن الدكتور تشانغ يجب الا يحصل على التثبيت. ويجب أن أقول لك بأني أوافقهم الرأي».

ماديفان: «لماذا؟».

بيفنت: «بالنسبة للمبتدئين فإن الدكتور تشانغ غير بارع في الإنكليزية ونعتقد أن هذا يشكل عقبة حقيقية أمام التعليم الفعال. فكما تعلم فإن أعضاء هيئة الرياضيات يفخرون كثيراً بتقديم التعليم النوعي. وإن استخدام الدكتور تشانغ للإنكليزية بشكل محدود يعرض سمعة القسم للخطر فيما يتعلق بالتعليم النوعي.

ماديفان: «إن هذه الحالة تفرض علينا أن لا نصادق على الأعضاء الجدد إن لم يكونوا ماهرين في الإنكليزية أثناء تعيينهم. وكما أذكر لقد صادقتِ على أنّ الدكتور تشانغ بارع في الإنكليزية عندما قمتم بتعيينه منذ ست سنوات».

بيفنت: «نعم. أتذكر أننا وقعنا بعض الاستمارات، ولكننا كنا يائسين في ذلك الوقت. فأنت تذكر أن الدكتور وايكوف كان قد تقاعد قبل عدة أسابيع من بدء الفصل الدراسي. وبصراحة لم يكن هناك متقدمون جيدون. ولذلك كان الدكتور تشانغ هو الأفضل في بحثنا المحدود».

ماديفان: «ولكنك قمت بتزكية الدكتور تشانغ لوظيفة مثبتة مستمرة. وكذلك قمت بتقويم الدكتور تشانغ بشكل سنوي خلال سنواته الست التي أمضاها في فترة الاختبار ولم يسبق أن أشرت إلى المشكلة».

بيفنت: «بالطبع. فأنت تدرك أنه ليس بإمكاني فعل ذلك دون أن أبدو مؤذية. علاوةً على ذلك فقد أملت بأن تتحسن إنكليزية الدكتور تشانغ مع مرور الوقت. ولكن ببساطة لم يحصل ذلك. وهكذا لو قمتَ برفض تثبيت الدكتور تشانغ فسيكون أمام القسم سنة كاملة ليقوم بالبحث عن البديل. كما أعتقد أننا سنكون قادرين في

الحصول على عضو جديد بمهارات تعليمية تفوق مهارات الدكتور تشانغ. وهكذا فإن المصلحة العليا للقسم تقتضي بأن ألحّ عليك لترفض طلب الدكتور تشانغ بالترقية والتثبيت».

دعنا نحلل الحالة

يعكس الحوار في الحالة 7-3. (قل لا من فضلك) المزيد حول العلاقة بين رئيس قسم الرياضيات وعميد الكلية. حيث تُظهر الدكتورة بيفنت استخفافاً بالعميد عندما تدرج موعداً مفاجئاً. وتنبئنا هذه الحالة أن العميد قد اعتاد على ان تطلب رئيسة قسم الرياضيات مواعيد عاجلة لمناقشة أمور غير ملحة. إن باربرة بيفنت تتصرف وفق حاجتها حتى عندما تظهر استخفافاً بالعميد الذي هو المتلقي لطلباتها. والذي زاد الأمر سوءاً أنّ رئيسة القسم ترفض أن تنبه العميد إلى الهدف من اللقاء. ولذلك لن تكون لدى العميد فرصة ليستعد للمقابلة، فمن اللياقة أن تلمّح لموضوع المناقشة وأن تسمح للأخرين بالاستعداد للّقاء. إن الاستعداد للقاء قد يشمل مراجعةً لملف أو مراجعة لسياسة الكلية أو التفكير ملياً بالموضوع.

هناك خلل ملحوظ في قناة الاتصال بين العميد ورئيسة القسم. حيث إن غاية رئيسة القسم إخبار العميد لماذا عليه أن يرفض تثبيت شيه ـ تشونغ تشانغ.

ويحاول العميد إظهار أن رئيسة القسم لم تعطه سبباً لفعل ذلك. ففي كل سنة من سنوات فترة الاختبار كان تشانغ يحصل على تقييمات ايجابية لأدائه السنوي، وكذلك صوتت هيئة التدريس في القسم لصالح تزكية الدكتور تشانغ للتثبيت. ولا تدرك رئيسة القسم بأنه ليس لدى العميد سبب لقلب تزكية القسم، حيث تعتقد رئيسة القسم بأنه يجب على العميد أن يرفض تثبيت الدكتور تشانغ فقط للسبب الذي قامت بشرحه. وهي غير قادرة على التفكير في القضية من وجهة نظر العميد.

قد يكون قلق رئيسة القسم بشأن مؤهلات تشانغ مبرراً فعندما لا يكون الأستاذ تشانغ بارعاً في الإنكليزية سيؤثر ذلك سلباً على نوعية التعليم. وعلى أية حال فقد قامت رئيسة القسم بإثارة القضية في الوقت الخطأ. وكما يشير العميد إلى أن

رئيسة القسم قد صادقت على براعة الأستاذ تشانغ في الإنكليزية عند تعيينه إضافةً إلى أنها لم تقم بإثارة هذا الأمر أثناء التقييمات السنوية لأدائه. وباستثناء الظرف الخاص الذي قد يكون السبب في تراجع براعة الدكتور تشانغ في الإنكليزية مؤخراً فإنه ليس لدى رئيسة القسم سبب مقنع ليكون أساساً لرفض تثبيت الدكتور تشانغ. وهكذا فإن عدم إخبار الدكتور تشانغ بالنقص وإثارة الموضوع الآن كأساس لرفض التثبيت، يعرّض الدكتورة بيفنت لتهم التعصب والتحيّز.

لقد فشلت رئيمة القسم في إنجاز مسؤوليتها بتقويم الأداء. ولا توجد أية إشارة إلى أن الدكتور تشانغ يدرك بأن هناك مشكلة. فعندما تكون مهارة الدكتور تشانغ في الإنكليزية أقل من المطلوب يجب على رئيسة القسم أن تعلمه بذلك مبكراً أثناء فترة الاختبار وذلك لإعطائه الوقت اللازم لإصلاح العيب الملحوظ. إن هذا الأمر مثيرٌ للجدل، حيث يمكن أن يدّعي الدكتور تشانغ بأنه لا توجد لديه عيوب إذ أن رئيسة القسم صادقت سابقاً على مهارته في الإنكليزية أثناء التعيين.

إن التفاعل المعروض في الحالة 7-3 يقدّم القليل لحماية مصداقية رئيسة القسم لدى العميد. حيث تعتقد الدكتورة بيفنت أن بإمكانها الاتصال مع العميد بشكل صريح. و بعد ذلك كله تشعر رئيسة القسم بالارتياح وهي تعرض هذا المطلب شخصياً و في وقت قصير. وهذا يعني أنه ليس لدى الدكتورة بيفنت علاقة عملية فعالة مع العميد ،حيث لم تقم رئيسة القسم خلال سنوات الاختبار الست السابقة بإظهار قلقها بشأن مؤهلات الدكتور تشانغ. وهكذا فإن تصرفها لا يعكس علاقة عمل جماعية بينها وبين العميد.

إنه دورك

فكر ملياً بالمشكلة المعروضة من قبل رئيسة قسم الرياضيات وفكر كيف ستتدبّر الأمر.

1- هل ستصادق على مهارة شيه ـ تشونغ تشانغ في الإنكليزية أثناء تعيينه لأنه كان أفضل المرشحين المؤهلين الموجودين في بحث تم في اللحظات الأخيرة؟ كيف ستساعد الدكتور تشانغ على تلافي عيبه؟ وما هو واجبك الأخلاقي تجاه الدكتور تشانغ والأساتذة الآخرين؟ وما هو واجبك الأخلاقي تجاه الطلاب؟.

2- كيف كانت إمكانية تصرف رئيسة القسم مع العميد من أجل إظهار العيب في إنكليزية الدكتور تشانغ في وقت سابق؟ ما هو واجبك الأخلاقي تجاه العميد في إدارة المشاكل المحتملة داخل الملاك في القسم؟.

دعنا نلخِّص

قم بمراجعة خطتك في إبلاغ العميد في الحالة 7-3 حول العيب في إنكليزية الدكتور تشانغ. فإذا كانت خطتك لا تفسر العوائق المحتملة في الاتصال، فربما عليك مراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك:

- تجعل الهدف واضحاً ؟.
- تظهر احتراماً للمستقبِل؟.
- تزيل الخلل من القناة؟.
- تضمن تغذيةً عكسية؟.

فكِّر فيما إذا كانت خطتك ستقوي العلاقة العملية لرئيسة القسم مع العميد. هل خطتك:

- تؤسس لمصداقية رئيسة القسم وتحافظ عليها؟.
- تحافظ على الاتصال صريحاً ومثمراً؟.
- تعزز علاقة العمل الجماعية؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحـالة 7-4 (اصغ بدقـة) يتكلم كل من عـمـيـد الكليـة ورئيس القـسم مع بعضهـمـا البعض دون أن أي اتصـال حقيقي بينهـمـا. حيث يجد آلان كـرسكي وهو رئيس قـسم الجـغـرافـيـة أن العـمـيـد لا يدعم رغـبـة القـسم لتطوير برنـامجـه في استصـلاح الأراضي ويعتبـر العميد أن رئيس القسم ذو رؤية محـدودة إذا لم يكن عنيداً في استجابته للظروف المتغيرة ضمن الولاية.

الحالة 7-4 (اصغ بدقة)

يجد رئيس قسم الجغرافيا (آلان كرسكي) أن عميدة كلية العلوم (أندريا رودريغز) غير قادرة على تأمين الموارد لتلبية متطلبات القسم، وفيما يبدو أنه في كل مرة يقوم فيها الدكتور كرسكي بتأييد اهتمام أعضاء الهيئة في قسم الجغرافيا لا تلقى محاولاته آذاناً صاغية. إذ تعتقد عميدة رودريغز أن لديها رؤية محدودة للكلية وهي غير راغبة بدعم قسم الجغرافيا.

رسالة العميد

لقد حاول العميدة رودريغز منذ تعيينها قبل ثلاث سنوات من خارج الجامعة أن يجعل الكلية اقل تكلفة مادية وأكثر استجابة إلى الأفكار التي تمولها الولاية وإلى أولويات الجامعة. وتدرك رودريغز جيداً بأن الولاية ستقوم بتمويل البرامج الجديدة وكذلك التوسعات فيها إذا قدمت إحدى الأفكار الأربع القابلة للتمويل، وهي:

1- جعل التعليم العالي أكثر انفتاحاً على سكان الولاية.

2- تحسين نوعية التعليم لغير المتخرجين.

3- تحسين معدلات استيعاب طلاب الأقليات، وعدم التسرب، ونسبة المتخرجين.

4- دعم التطوير الاقتصادي للولاية.

وتواظب العميدة روديغرز على تذكير جميع رؤساء الأقسام بالأفكار الأربع القابلة للتمويل. وتعتقد أيضاً أنه من الممكن للكلية أن تزيد من قاعدتها المادية بالإستجابة لأفكار التمويل. وإذا لم تقم الكلية بزيادة سقف ميزانيتها من خلال تأمين موافقة الحكومة على المبادرات الجديدة والتوسعية، فلا بد للأقسام من أن تتنازع فيما بينها للحصول على الموارد المالية المحدودة. وبالنسبة للعميدة، فإن إمكانية الحصول على دعم مادي جديد من قبل الحكومة لا تبشر بميزانية جديدة كافية.

قسم الجغرافيا

لقد حرص قسم الجغرافيا على مواصلة الدعم في مجال استصلاح الأراضي. ويفخر القسم بعدد من أعضائه الذين يتمتعون بشهرة وطنية بسبب الأبحاث التي قاموا بها. ولكي يبقى القسم منافساً في هذا المجال فإنه يحتاج إلى تكنولوجيا جديدة وتجهيزات مخبرية. ولا يترك رئيس القسم فرصةً إلا و يعرض فيها احتياجات القسم للموارد المادية. وتتضمن اقتراحاته للتمويل الجديد (دعم بحث أعضاء الهيئة في مجال استصلاح الأراضي) شهادات من باحثين بارزين وخبراء آخرين. ويقوم رئيس القسم بمناقشة حاجة الطلاب المتخرجين إلى التطبيق العملي في مجال استصلاح الأراضي إضافة إلى الترويج لخريجي البرنامج الذين خضعوا لهذا التدريب.

إن لدى القسم عدداً متواضعاً من الطلاب غير المتخرجين، ويفخر أعضاء هيئة التدريس في القسم ويهتمون ببرنامج الخريجين (دراسات عليا) الذي يجذب الطلاب من كل أرجاء الولاية.

ويقوم القسم حالياً بقبول طلب من بين كل عشرة طلبات للخريجين. ويعتبر القسم مُقْتَصِداً نسبياً لأن قسم الجغرافيا يقدم مقرراً أساسياً بعنوان (القضايا البيئية) في البرنامج الثقافي العام للمؤسسة التعليمية. ويؤدي التسجيل في هذا المقرر إلى منح المزيد من الحصص المعتمدة لأساتذة يدرسونها في محاضرات كبيرة

ويقوم الخريجون المساعدون (طلاب الدراسات) بالإشراف على المعامل الصغيرة التي تتضمن خمسة وعشرين طالباً بحيث تبقى التكلفة التعليمية الإجمالية تحت المعدل المخصص.

المشكلة

يشك آلان كرسكي في إمكانية حصوله على انتباه العميد. إذ يبدو أن متطلبات القسم لا تنسجم مع الأفكار القابلة لتمويل الحكومة. وبطريقة أو بأخرى يجب أن يساعد الدكتور كرسكي العميد على فهم حاجة القسم لموارد مالية إضافية. بصرف النظر عن الأفكار القابلة لتمويل الحكومة.

دعنا نحلل الحالة

لدى كل من العميد ورئيس القسم في الحالة 7-4 رسالة معينة يحتاج كل منهما أن يُسمعها للآخر. حيث يريد رئيس القسم من العميد أن يتفهم عمل أعضاء هيئة التدريس ويدعمه في مجال استصلاح الأراضي. ويشكل هذا المجال قوة الدفع الرئيسة لبحث أعضاء الهيئة وتعليم المتخرجين (طلاب الدراسات العليا). كذلك يريد العميد من قسم الجغرافيا أن يستجيب للأفكار التي تمولها الحكومة. إن الموارد المالية للكلية محدودة ما لم تتلقى الكلية دعماً مادياً إضافياً من الحكومة لدعم مبادرات المشاريع الجديدة والموسعة، والحكومة بدورها ستمول فقط البرامج التي تتناغم على الأقل مع واحدة من الأفكار المعروضة سابقاً. أما العميد فيريد أن يتلقى طلبات التمويل من الأقسام المؤهلة لذلك.

يوجد عدد من مشاكل الاتصال في الحالة 7-4 فالمشكلة الأولى تكمن في أن هدف الرسالة واضح فقط للمرسل. حيث يعرف كل من العميد ورئيس القسم ما يريدانه، إلا أن كليهما لم ينجحا في توضيح هدف الرسالة للآخر.

ولو قام كل منهما بالإصغاء لمعرفة هدف الآخر من الاتصال، لأدرك العميد ورئيس القسم كيف ينظمان رسائلهما لتكون أكثر نجاحاً. فعلى سبيل المثال لو قام رئيس القسم بربط احتياجات القسم المالية بتحسين التعليم لغير الخريجين أو دعم

التطور الاقتصادي في الولاية. فسيكون العميد أكثر تقبلاً. ولو قام العميد بتوضيح أن الاقتراحات الوحيدة التي ستؤخذ بعين الاعتبار هي الاقتراحات المقدمة من الأقسام التي تربط مطالبها المادية بواحدة أو أكثر من الأفكار التي تقوم الحكومة بتمويلها، لأدرك رئيس القسم عندها ما يجب عليه فعله لكي يحصل على انتباه العميد. وبدلاً من ذلك قام رئيس القسم باعتبار العميد جاهلاً بقضايا القسم واحتياجاته المادية، وكذلك فعل العميد حيث اعتبر رئيس القسم شخصاً غير متعاون وجاهلاً بأوضاع الولاية.

والمشكلة الثانية هي أن كلاً من العميد ورئيس القسم يُظهر عدم الاحترام للآخر. ويبدو ذلك واضحاً في اتصالهم ذي البعد الواحد الذي لم يأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستقبل. حيث يركز كل منهما على ما يحتاجه وما يريد قوله فقط، ولم يولِ أي منهما اهتماماً بشؤون الآخر.

وتكمن المشكلة الثالثة في المفهوم الذي يحمله كل منهما عن الآخر الذي يؤدي إلى ظهور الخلل في القناة. فالعميد لم يستجب إلى الاحتياجات المادية للقسم لأنه يعتبر رئيس القسم شخصاً عنيداً غير متعاون. ورئيس القسم لم يسمع أن بإمكان القسم الحصول على أموال جديدة إذا كانت حاجاته منسجمة مع الأفكار التي تمولها الحكومة. وأخيراً لا توجد هناك تغذية عكسية لمساعدة العميد أو رئيس القسم لأن كلاً منهما بقي يعيد الرسالة الأولية نفسها. ولكي تكون التغذية العكسية فعالة يجب أن يقوم المرسِل باستخدام الاستجابة لكي يبدل أو يوضح الاتصال الأولي بهدف إحراز فهمٍ أفضل.

ونتيجة للاتصال غير الفعال بين رئيس القسم والعميد، يخسر كل منهما مصداقيته لدى الآخر. حيث إن الاتصال بين العميد ورئيس القسم ليس صريحاً أو مثمراً، كما لا يعمل الاتصال بين الاثنين على تعزيز علاقة عمل جماعية بينهما. ورغم أن رؤساء الأقسام يشغلون مناصب إدارية أقل من العميد في الهرم الجامعي

إلا أن بإمكانهم التصرف لمعالجة الإتصال غير الفعال كالاتصال في الحالة 7-4. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يختبروا قدرتهم على الإدارة وذلك بتحليل الإتصال الحالي وتحديد كيفية تغيير الأسلوب غير البنّاء.

وبشكل خاص يجب أن يُقوِّم رئيس القسم وجهة نظر العميد وأولوياته لكي يكون قادراً على دعم الاحتياجات المادية للقسم بشكل أفضل. وعندما تتوافق احتياجات القسم المادية مع جدول أعمال العميد فسيقوم العميد عند ذلك بإدراكها وتقديم الدعم اللازم لها.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وقرر كيف ستقوم باستبدال النموذج السلبي للإتصال الموجود في الحالة 7-4. (إصغِ بدقة).

1- كيف يمكنك أن تعرض احتياجات القسم المادية حيث يقوم العميد باعتبارها منسجمة مع الأفكار التي تمولها الحكومة؟ هل تبنّي مثل هذه الطريقة مؤذٍ لرسالة القسم؟.

2- كيف يمكنك أن تشجيع العميد ليقوم باعتبارك أنت والقسم كطرفين متعاونين في فريق الكلية؟.

دعنا نلخص

العمداء بحاجة إلى رؤساء الأقسام كي ينجحوا في عملهم. وذلك لأن الإدارة الضعيفة للقسم ستنعكس سلباً على عميد الكلية. ولن يتمكن العمداء من النجاح إلا إذا كان رؤساء الأقسام فاعلين. ويوجد لدى كلٍ من العمداء ورؤساء الأقسام اهتمام راسخ بتطوير علاقة عملية فاعلة بينهم يعتبر الاتصال الفاعل حجر الأساس فيها.

ويستطيع رؤساء الأقسام اختبار إدارتهم من خلال تعزيز العلاقة العملية الفاعلة مع العميد. فالمفتاح موجودٌ في الاتصال. ويجب أن يتصل رؤساء الأقسام

بشكل فاعل مع العميد. وهذا يتضمن التأكد من وضوح هدف الرسالة ومن أن الاتصال يُظهر احتراماً للعميد وأن الخلل المحتمل قد تمت إزالته. كما أنه من المهم أن تتابع الاتصال مع العميد لتدرك كيف يتلقى العميد اتصال رئيس القسم ويفسره. وكذلك تسمح التغذية العكسية بتقويم المرسل فعالية الرسالة ووضوح الهدف على تطوير الاتصال اللاحق، وتعتبر المصداقية جزءاً مكملاً للتواصل الفاعل. فإذا كان المستقبِل يثق بالمرسل، والمرسِل يحترم المستقبِل فسيكون هناك ميل كبير لتفسير الرسائل بشكلٍ صحيح وبنّاء. وحتى في الحالات الصعبة، فمن المحتمل أن يقوم الناس بإعطاء فائدة من شكوكهم لأولئك الذين يثقون بهم. لا يعمل رؤساء الأقسام بشكل كامل للحفاظ على مصداقيتهم لأن كافة الاتصالات مع العميد هي التي تعكس صورة القسم و رئيسه.

وبإمكان رؤساء الأقسام تعزيز علاقة عمل جماعية مع العميد من خلال الاتصال الفاعل، هذا مفيد جداً في أوقات الشدة. ففي علاقة العمل الجماعية يعمل كلٌّ من العميد ورئيس القسم باتجاه الأهداف العامة ذاتها. فعلى سبيل المثال، يريد كلٌّ من العميد ورئيس القسم أن يكون القسم بكفاءة عالية، وأن يحصل على تمويل كافٍ وأن يحصل على تسجيلٍ سليم وقرائن مادية أخرى للنجاح. كما يصبح من السهل تدبّر الخلافات عندما يريد كلٌّ من رئيس القسم والعميد النجاح للقسم وكلاهما متفق على كيفية قياس النجاح.

إن الاتصال الصريح والفاعل أمر ضروري لعلاقة جماعية. إذ على رئيس القسم والعميد تبادل المعلومات المناسبة بحريّة. وعملياً ينتبه كل منهما لوجهة نظر الآخر من خلال الإصغاء الفاعل ومتابعة الاتصال. وإذا قام كل منهما بالإصغاء الفاعل فسيؤدي ذلك إلى ظهور عقلية منفتحة لكل اتصال متبادل بينهما. فكلاهما يجيب على الأسئلة بشكل مباشر دون لفٍ أو دوران أو دون اللجوء إلى الدفاع وكلاهما يقومان بالإصغاء ليفهم كلٌّ منهما رسالة الآخر دون أن يصبح جدلياً. وعندما يختلف العميد ورئيس القسم على أمر ما، فإنهما يفعلان ذلك بإدراكٍ كاملٍ لوجهة

نظريهما. لحسن الحظ بإمكان رؤساء الأقسام اختبار إدارتهم من أجل تحسين الاتصال بين العميد ورئيس القسم من خلال البدء بسلوكيات اتصال مرغوبة، ويقوم رؤساء الأقسام بتشجيع العمداء على الاستجابة بشكل بنّاء وسلوكيات مشابهة. وهكذا فإن الجميع سيربح عندما تكون هناك علاقة عملية فاعلة بين العميد ورئيس القسم.

8

بناء التحالفات

لا توجد الأقسام الجامعية في فراغ، بل هي أقسام ديناميكية يتحتّم عليها الإستجابة للضغوط وللظروف الخارجية. وتقوم الأقسام المتينة ببناء شبكة معقدة من التحالفات مع حلفاء عدة. والتحالف هو عبارة عن علاقة ذات منافع متبادلة بين طرفين أو أكثر. وهكذا تقوم التحالفات الفاعلة مع كل من الجماعات داخل الجامعة وخارجها بتقوية موقع القسم داخل المؤسسة التعليمية، وتُعتبر الجامعة بيئة سياسية تتنافس فيها الأقسام فيما بينها من أجل مواردها المحدودة. ولكي تتحسن حالة الأقسام من سنة إلى أخرى فإنها تحتاج إلى تحالفات فاعلة. وهكذا... يكون من الصعب تجاهل الأقسام الجامعية التي تقدم خدمات مهمة للأقسام الأخرى في الجامعة. وبشكل مشابه فإن الأقسام التي تتمتع بسيرة حسنة مع الحلفاء المهمين من خارج الجامعة تجد أن إظهار أهميتها بالنسبة للمؤسسة التعليمية سيكون أسهل.

وباعتبار الرئيس ممثلاً للقسم، فإن عليه ممارسة قيادته في تأسيس تحالفات فاعلة. وفي وصف المهارات المطلوبة اليوم من قبل المديرين في التعليم العالي، يناقش غرين (P. 40 ،1988) الحاجة إلى بناء تحالفات. وكما يشير غرين، إذا نظر المرء للجامعة على أنها «بيئة سياسية بمجموعات ذات مصالح مختلفة وقوى منتشرة». عندها سيكون على رئيس القسم بناء تحالفات ورأي موحد. وهكذا سيصبح القسم الجامعي الذي يقوم بعزل نفسه عن الجماعات الخارجية عرضة للتغيير المفروض من الخارج الذي لن يكون في مصلحة القسم العليا. كما يستطيع رؤساء الأقسام صيانة المصالح المستقبلية لأقسامهم وذلك بتكريس التحالفات الفاعلة.

الغاية

أحد أهداف هذا الفصل تزويد رؤساء الأقسام بخطط معينة لبناء تحالفات فاعلة. وهكذا يستطيع الرؤساء زيادة قوة القسم في البيئة السياسية من خلال تكريس تحالفات مهمة. والهدف الثاني هو مساعدة الرؤساء على إدراك متى وكيف يمكنهم استخدام التحالفات. وهكذا فإن الفائدة الناتجة عن التحالفات ستضيع إذا لم يدرك رؤساء الأقسام متى وكيف يحركون الشركاء لدعم القسم.

تحديد المهمة

يشير مصطلح التحالف إلى علاقة ذات منافع متبادلة بين طرفين أو أكثر. وتكمن غاية رئيس القسم في إيجاد حوار مركّز يسمح بتأسيس أرضية مشتركة بين القسم والجماعات ذات المصالح المختلفة. إن بناء التحالف عملية تجميع الحلفاء الجديرين بالثقة الذين لديهم مصلحة في تنفيذ جدول أعمال ذي مصالح متبادلة. ويقوم التحالف الفعال بإيجاد النشاط والحركة، وأحياناً تكون هذه الحركة من أجل تغيير مسار قضيةٍ ما. فمثلاً قد يستخدم القسم تحالفه مع خريجي الكلية من أجل إقناع الإدارة المركزية بأن تصرفاً معيناً قد يكون مؤذياً للقسم. وأحياناً اخرى يقوم التحالف بإيجاد حركةٍ من خلال تسريع التقدم نحو الغايات المرجوة. فمثلاً قد يوحّد القسم الجامعي جهوده مع الصناعات في المنطقة لتعزيز أهمية البحوث التي يقوم بها.

وبينما تكون فائدة بناء التحالف واضحة نجد أن عملية إيجاد التحالفات الفاعلة والناجحة عمل صعبٌ جداً. حيث تتطلب المهمة جهداً متواصلاً. وحتى عندما يتمتع القسم بتحالفات ناجحة فإن على الرئيس تعزيز هذه التحالفات. فبإمكان الشريك أن يطور بشكل فاعل جدول الأعمال ذا المنافع المتبادلة فقط عندما يكون مطّلعاً ومتحمساً. ولكي تبقي التحالفات المهمة داعمة للقسم الجامعي فإن عليها البقاء مركّزة على كلٍ من حاجات القسم وإنجازاته وهذا يتطلب تواصلاً مستمراً مع

القسم، ويتحمل رئيس القسم المسؤولية الرئيسة للمشاركة في حوار مع الحلفاء المهمين.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

ليس بالضرورة أن تكون كل التحالفات ناجحة ومفيدة. إن على رؤساء الأقسام استثمار طاقاتهم بشكل عقلاني لأجل تكريس تحالفات تحمل منافع كبيرة لأقسامهم وستساعد الخطط التالية رؤساء الأقسام على تنفيذ هذه المسؤولية.

اختيار الشركاء الموثوقين

الشركاء الفاعلون هم أولئك الذين لديهم اهتمام راسخ بأهداف القسم ومهامه. ولكن قد يكون لدى القسم تحالفات مختلفة لعناصر مهماته المختلفة. فعلى سبيل المثال، قد يشكل القسم تحالفاً مع المصانع في المنطقة وذلك لمتابعة هدفه في البحث. وبإمكانه أيضاً تشكيل تحالف ثانٍ مع خريجي الكلية الذين يدعمون رسالة القسم بجزئها التعليمي. كما لا ينبغي أن يدعم كل شريك كل أهداف القسم بالحماسة نفسها. ومن المهم أن تقوم الإدارة المركزية والآخرون الذين لديهم حق اتخاذ القرار في القسم، باعتبار شركائهم جديرين بالثقة. فعلى سبيل المثال، سيتم إحراز القليل من التحالف مع برنامج غير مُقرر في مؤسسة تعليمية أخرى عندما يحاول القسم ضمان موارد مالية خارجية لبرنامج بحث مشترك. وعلى رؤساء الأقسام التفكير ملياً بمصداقية الشركاء المحتملين، حيث إن الفائدة ستكون ضئيلة عند تكريس تحالف مع مجموعة لاتحظى باحترام أولئك الذين يكونون في موقع التأثير على مستقبل القسم.

ويمكن تطبيق القاعدة عند اختيار شركاء من داخل الجامعة. يكون التحالف مع قسم آخر في الجامعة مفيداً فقط عندما تقوم الإدارة المركزية باعتبار الشريك جديراً بالثقة في المسألة التي تشكل الأساس للتحالف. فقد يتمكن قسما اللغة الإنكليزية والرياضيات

من تشكيل تحالفات حول دعم المتطلبات لتوزيع مناهج تربوية عامة ذات نوعية عالية ومطلوبة من كل طلاب الجامعة. فإذا اعتبرت الإدارة المركزية هذين القسمين جديرين بالثقة في هذه المسألة، يمكن أن تكّون شراكتهما تحالفاً فاعلاً عندما تقوم بتأمين مصادر مناهج التربية العامة المدرسّة في هذين القسمين. ويجب أن يبحث رؤساء الأقسام عن شركاء محتملين في الأقسام الجامعية التي لديها ظروف مشابهة. فعلى سبيل المثال، قد يقصد قسم الموسيقى اقساماً أخرى تجاهد من أجل تقديم تعليم مميز في جامعة تعتبر أن نتاج حصة تعليمية مقررة هو المقياس الأهم في نجاح القسم. كما يمكن لرؤساء الأقسام المساعدة على تحسين أوضاع القسم من خلال تشكيل تحالفات مع شركاء موثوقين داخل الجامعة وخارجها.

يحدد ويحث على المنافع المشتركة

التحالف الفعال علاقة ذات منافع متبادلة. ولا تتطلب عملية تشكيل تحالفات مهمة قيام الرئيس بترجّي الدعم. بل على الأصح تتطلب من رئيس القسم إقناع الشركاء المحتملين بالمنافع المتبادلة التي ستنتج عن التحالف. وهكذا سيخسر الشركاء الفوائد (التي هي نتائج مرجوة) في حال فشل التحالف. فعلى سبيل المثال، إن أرباب العمل في المنطقة الذين يعتمدون على خريجي القسم هم على وشك خسارة فائدة مهمة في حال فشل القسم في تحضير العدد المطلوب من الخريجين المؤهلين.

إن قرار قسم اللغة الإنكليزية بخفض التسجيل في كل شعب الأسلوب الأدبي قد يؤثر على الأقسام التي يتطلب اختصاصها إنجاز المقرر، وهكذا فإن التحالف الفاعل بين الأقسام يمكّن الأقسام الأخرى ذات الظروف المشابهة من البقاء موحّدة في قضايا كهذه وذلك من أجل الحفاظ على النوعية التعليمية.

الشركاء الذين يحصلون على فوائد من التحالف يكون التزامهم به وبجدول الأعمال قوياً. ولكن حتى الشركاءَ ذوي الالتزام القوي تجاه التحالف يحتاجون إلى المعلومات، فإذا لم يدرك أرباب العمل في المنطقة، الذين يقومون بتوظيف خريجي

القسم، حاجة هذا القسم للتجهيزات اللازمة لتدريب الخريجين ليكونوا بارعين في استخدام التكنولوجيا الرائجة، فلن يستطيع أرباب العمل مساعدة القسم. وإذا لم يدرك قسم اللغة الإنكليزية أن البرامج الأخرى في الجامعة تريد الحفاظ على حد معين من التسجيل على المقررات لحماية النوعية التعليمية. فقد يشعر بضغط أكبر لزيادة الحصص التعليمية المقررة له. ويكون الشركاء الموثوقون أكثر فاعلية عند إدراكهم الفوائد المنبثقة عن تقوية القسم وفهم متطلباته. في بعض الحالات، قد يكون للفرد في القسم علاقة بالشريك المحتمل. فربما تكون هيئة التدريس التي تشرف على حالات الطلبة الأولى التي تنشئ علاقة مع الشريك المحتمل. وفي كل الأحوال يجب على الرؤساء ممارسة إدارتهم في النشاط الذي يؤدي إلى تشكيل تحالفات للقسم وإلا قد تؤدي العلاقات الفردية للعضو إلى بناء تحالفات مفيدة له وليس للقسم. وإذا كان أعضاء الهيئة مدركين لرسالة القسم وغاياته فبإمكانهم القيام بالمساعدة على إبقاء الشركاء مطّلعين ومتحمسين. من المهم أن يتشاور الأعضاء مع رئيس القسم في المساعدة على تكريس تحالفات للقسم.

الحفاظ على حوار مستمر مع الشركاء

لا تتطلب التحالفات الفاعلة من الشركاء الوعد بإيفاء ديونهم، بل هي علاقات تتطلب تعزيزاً مستمراً. ويعتبر التواصل الأداة الرئيسة للحفاظ على تحالف فاعل. حيث لا يستطيع الحلفاء الأكثر التزاماً وحماسةُ القيام بدورهم إذا لم يكونوا مطّلعين على الظروف المتغيرة التي تؤثر على تقدم القسم. ويجب أن يتواصل رئيس القسم مع الشركاء بخصوص إنجازات القسم واحتياجاته إلى الموارد.

ويجب على رؤساء الأقسام إظهار احتياجات البرنامج دون إعطاء الإنطباع بأن البرنامج قضية خاسرة. بل من الأفضل الإعلان عن احتياجات القسم كحالة من النمو والمقدرة المستمرة للبرنامج. وفي بعض الحالات، ربما يجب على رؤساء

الأقسام أن يقوموا بخطوة أبعد من ذلك، وذلك بمساعدة الشركاء على معرفة الطريقة التي يستطيعون من خلالها مساعدة القسم. فعلى سبيل المثال، قد يكون أرباب العمل في المنطقة قادرين على منح الأجهزة المستعملة أو السماح للطلاب بالتدرب داخل مكاتب المصنع. وربما يجب أن يساعد رؤساء الأقسام الخريجين على إدراك أن المساهمة التي باستطاعتهم تقديمها إلى القسم افضل بكثير من النقود. وأن القسم يرحب بخريجي الكلية الذين قد يساعدون القسم كمحاضرين ضيوف أو كأرباب عمل للمتخرجين الجدد أو يعملون كمنظمين للأمور المالية الضخمة. ولكن لا يمكن تحقيق هذه الأمور من خلال الرسائل المتبادلة وإنما يجب أن تنبثق عن حوار مستمر بين الشركاء الموثوقين والقسم.

تطوير الخطة

من المهم عند استخدام التحالف لإنجاز هدف معين، أن لا يمضي رؤساء الأقسام قدماً إلا بعد أن يتأكدوا من أن الجميع يقف وراءهم. وستكون التحالفات فاعلة فقط عندما يوافق الشركاء على نفس الهدف ويقومون بالإشتراك في تنسيق الأنشطة من أجل إنجازه. إن الإستخدام الفعال لتحالف معين هو نتاج رؤية وتخطيط طويل المدى، وليس نتيجة نشاط غير منطقي. حيث يجب على الشركاء العمل سويةً لتحديد هدف جماعي للعمل، وبحيث يدرك كل واحد منهم دوره في المخطط الكبير. وعندما يقوم رؤساء الأقسام بإملاء دور معين على الشركاء فإنهم يكونون قد حرموهم من فرصة التخطيط مع إدارة البرنامج التي كانت ستؤدي إلى زيادة التزامهم.

يوجد على الأقل ثلاث حالات تكون فيها التحالفات مساعدةً بشكل خاص للقسم الجامعي. الحالة الأولى عندما يكون هناك ضرورة لرأي موحد حول قضية ما، عندها يكون من المفيد الوصول إلى حل وسط أكثر من فرض وجهة نظر فردية. وأحياناً، قد يشترك قسمان أو أكثر في معركةٍ حول أي قسم منهما يجب أن يعلّم

مادة معينة. وإلى الدرجة التي تكون فيها الأقسام قادرة على الوصول إلى رأي موحد بشأن قضية معينة ستكون استفادتها أكبر مما لو قامت الإدارة المركزية باتخاذ القرار بهذه القضية. والخطوة الأولى في بناء تحالف كهذا هي مساعدة الشركاء المحتملين على إدراك الفائدة من التوصل إلى رأي موحد من دون تدخلات خارجية. على سبيل المثال، إن معظم الأقسام تفضل الاحتفاظ بسلطة القسم في تعيين حدود الفرع الجامعي ومن المخاطرة أن يُترك العميد أو المسؤول الإداري اللذان ينتميان إلى فرع مختلف ليقوما بحل النزاعات حول المنهج. فمن الأفضل أحياناً أن يقوم الشركاء في التحالف بالتوصل إلى رأي موحد فيما بينهم.

الحالة الثانية التي تكون فيها التحالفات مساعدةً بشكل خاص هي عندما توجد فائدة من صف كل الشركاء المهتمين بجانبٍ واحدٍ من القضية. وفي هذه الحالة تقوم القضية بحد ذاتها بتحديد الشركاء المهتمين عملياً. وهكذا تصبح أقسام الرياضيات واللغة الإنكليزية إضافة إلى قسم التواصل الكلامي تحالفاً فاعلاً في قضايا تتعلق بنقل الحاجات الأساسية ضمن البرنامج التربوي العام. حيث إن معظم البرامج التربوية العامة تتطلب قيام كل الطلاب بأخذ عدد مفروض من الساعات المعتمدة في الإنشاء الإنكليزي والرياضيات والتواصل. وهكذا تشكل هذه الفروع الثلاثة تحالفاً ملائماً في القضايا المرتبطة بتزويد الحصص التربوية العامة بالمدرسين المناسبين. وبشكل مشابه فإن أرباب العمل الذين لديهم اهتمام قوي بتوظيف متخرجين ذوي خبرة في استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية العصرية، لديهم دافع قوي للمساعدة في الحصول على تجهيزات جديدة. وبالعمل معاً يستطيع كل من أرباب العمل و القسم تحديد أدوارهم الشخصية في السعي وراء المصادر المحتملة للتجهيزات الجديدة. فقد يكون لأرباب العمل بعض التأثير على الإدارة المركزية أو المصادر المالية الخارجية. ومن خلال شهادة أرباب العمل قد يستطيع القسم زيادة فرصته في الحصول على المنح المالية لشراء التجهيزات.

وبتفعيل كل المزايا الملائمة لكل خيار، سيبقى الشركاء ملتزمين بالهدف. كما تسمح هذه العملية للشركاء بمعرفة الجهود المبذولة من قبل القسم التي ستعزز التحالف أيضاً. وهكذا فإن القسم الذي يرغب باستنفاذ كل الخيارات لأجل الحصول على تجهيزات جديدة تؤدي إلى تهيئة خريجين يلائمون احتياجات أرباب العمل في المنطقة، سيحصل على محبة أرباب العمل.

الحالة الثالثة، تكون التحالفات مفيدة بشكل خاص عندما يحتاج القسم إلى حماية نفسه من الظروف المتغيرة التي تهدد مصلحته. قد تكون التحالفات القوية مع خريجي الكلية والجمعيات المعتمدة والمصانع والهيئات التشريعية في المنطقة إجراءاً وقائياً فاعلاً ضد أية محاولة لحذف برنامج معين. ويُعتبر هؤلاء الشركاء حلفاء مهمين لأن لديهم عملياً بعض العلاقات مع الإدارة المركزية. فعلى سبيل المثال، إن خريجي الكليات مهمين لإدارة الجامعة لكونهم مساهمين بالنقود والوقت والإرادة القوية. وهكذا يمكن لمجموعة معبّرة من خريجين بارعي التأثير في قرارات الإدارة المركزية. وبشكل مشابه، يمكن للسلطة التشريعية في الولاية لعب دورٍ في تغيير خطط الإدارة المركزية تجاه قسم معين. حيث بإمكان السلطة التشريعية في ولاية فيها عدد كبير من الإسبان، معارضة قرار الجامعة بحذف برنامج اللغة الأجنبية. سيكون القسم الذي يستطيع خدمة حاجة الولاية للتكيف مع السكان ذوي الثقافات المتعددة ذا أهمية تفوق أهمية المواضيع التي يتناولها البرنامج.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة 8 .1 ، (الانضمام إلى زمرة الفائزين)، يجب أن يضمن الرئيس دعماً مادياً خارجياً للقسم من أجل فريق المجادلة. فبالرغم من شهرة الفريق و تميزه الدائم إلا انه لا يُعطى أولوية أساسية في أوقات الشدة المالية. ولذلك يجب أن يكمل الرئيس الميزانية من مصادر خارجية. ضع نفسك مكان رئيس القسم بينما تقرأ الحالة التالية.

الحالة 8-1، الانضمام إلى زمرة الفائزين

يتمتع فريق المجادلة في جامعة الغرب الأوسط باعتبار كبير من الهيبة والاحترام. فقد تفوق لعدة عقود في منافسات المناظرة. حيث يُحضر معه دائماً ـ عند عودته للوطن ـ ميداليات ودروعاً لاحصر لها يقوم بتقديمها إلى المعهد. كما يعتبر برنامج المناظرة مبعث فخرٍ واعتزاز لقسم الكلام والمعهد في آن معاً.

لم تُجارِ ميزانية فريق المناظرة الزيادة في نفقات السفر وحاجات البرنامج الأخرى. وهكذا لم تسمح الميزانية بشراء أجهزة الحاسوب الضرورية لبحث الفريق. وقد فشل رئيس القسم في توفير موارد مالية إضافية للبرنامج من قبل المعهد. وبينما أقرت الإدارة المركزية بالأهمية التعليمية لبرنامج المناظرة. لم يوافق العميد على زيادة ميزانية فريق المجادلة وذلك لأن البرنامج يفيد عدداً قليلاً من الطلاب.

عملياً يتقلص حجم البرنامج وذلك لأن الميزانية الكلية للبرنامج تنفق بمعدلٍ وسطي على ثمانية إلى اثني عشر طالباً. في الواقع إن رئيس القسم متردد في مناقشة هذا الأمر. وذلك لأنه يخشى أن يقرر العميد بعدم استطاعة الكلية إنفاق الميزانية الحالية على عدد قليل جداً من الطلاب.

القنوات البديلة

يجب على القسم أن يقصد الشركات الراعية للبرامج التي تكون من خارج الجامعة من أجل دعم برنامج المناظرة. لقد طلب رئيس القسم أن يقدم أستاذ المجادلة قائمة أولويات باحتياجات الميزانية. ولقد كان الحصول على جهاز حاسوب في مقدمة هذه الأولويات لإعداد الدليل وقضايا المجادلة لمنافسات الدورة. ويقوم الفريق بالسفر براً إلى الدورات ـ كلما كان ذلك ممكناً ـ وذلك لتقليص نفقات السفر. إلا أن نفقات السفر ما تزال تحرم الفريق من دورات عديدة في كل فصل.

ونتيجةً لانعدام الأمل في قيام المعهد بزيادة الميزانية يقرر رئيس القسم استنفار الموارد الخارجية، وهكذا ... قام الرئيس بوضع قائمة بأسماء الحلفاء المحتملين الذين ربما يدعمون برنامج المناظرة وهم: خريجو برنامج المناظرة، والشركات التجارية في المنطقة، والمحامون أو المنظمات القانونية. ويشك الرئيس بإمكانه الحصول على دعم أكبر من الخريجين وذلك لسببين: أولهما أن العديد من طلاب المجادلة غير متخصصين في الكلام. وثانيهما أن معظم الأقسام في الجامعة قد أنهت مؤخراً الدفوعات الهاتفية السنوية المستحقة، حيث كانت الهيئة تقوم بالإتصال بالخريجين لطلب تعهد منهم. ليتم الاتصال بمعظم طلاب المجادلة السابقين من قبل الهيئات في الأقسام الأخرى بالجامعة. وإضافة إلى ذلك سيتطلب شراء جهاز حاسوب وزيادة ميزانية السفر كمية كبيرة من النقود.

يقرر رئيس القسم التقرب من الشركات التجارية في المنطقة. ولكنه غير متأكد فيما إذا كان سيطلب مالاً أو منحاً عينية. حيث إن المعهد يقع في منطقة ريفية من الولاية. وتشمل الصناعات الرئيسة في هذه المنطقة الفحم والزراعة ومصنعاً لصناعة السيارات.

لقد كانت سنة قاسية بالنسبة للمزارعين، كما كان على مناجم الفحم تسريح المزيد من العمال. ويوجد هناك عدد من التجار المحليين، إلا أن رئيس القسم يشك في إمكانية أي منهم على المساهمة بالمبلغ المطلوب لسد احتياجات البرنامج، ولذلك فإنه يختار طلب مساهمات عينية.

يأمل رئيس القسم بأن تكون الشركات التجارية في المنطقة راغبة بمنح أجهزة حاسوب مستعملة للفريق وذلك عندما تقوم بتطوير نظامها المكتبي. وهكذا يقوم متجر محلي لبيع الحواسيب بمساعدة رئيس القسم على تحديد شركتين تقوم كل منهما بعملية تطوير لأنظمة حواسيبها. ويعلم الرئيس بأن الأجهزة التي يتم استبدالها في أكبر شركة قانونية في المنطقة، (سميث ووايكووف) ستفي تماماً بأغراض الفريق. لقد أثبت الحصول على أجهزة الحاسوب المستعملة أنه أسهل مما

كان متوقعاً. فالشركة سعيدة بمنح الأجهزة التي لم تعد تستخدمها. في الواقع، لم تكن الشركة تعرف ما ستفعله بالأجهزة القديمة، حيث لن يتم استبدالها بأجهزة جديدة مع دفع فرق السعر، كذلك فإن الشركة لا تحبذ فكرة بيعها. وبمنح الأجهزة لفريق المجادلة الجامعي ستستفيد الشركة من تخفيضات في الضرائب، ويَعدُ رئيس القسم بأن يظهر للعلن كرم الشركة وأن يقوم بتقديرها في كل إنجازات فريق المجادلة وذلك لقاء منحها لأجهزة الحاسوب.

وفي كل أسبوع عندما يعود فريق المجادلة من الدورة، يقوم أستاذ المجادلة بأخذ المجموعة الجديدة من الميداليات التي فاز بها الفريق إلى مكتب المحاماة لتوضع في الردهة الأمامية، ويولي المحامون نجاح الفريق اهميةً كبرى، وتقوم الشركة بطلب صورة الفريق لتضعها في لوحة العرض الدائمة في المكتب. يأخذ أستاذ المجادلة صورة للفريق مع محامي الشركة ويعطيها لهم ومن ثم تقوم الشركة بتكبير الصورة ووضعها في إطار. وبعد عدة أسابيع، يلاحظ أستاذ المجادلة بأن الشركة القانونية قد أضافت عنواناً صغيراً تحت الصورة وهو: (سميث وايكوف تضم قواها إلى الفريق الفائز في جامعة الغرب الأوسط). إن الإعلان يحمل الكثير من المعاني وذلك لأن فريق كرة القدم وكرة السلة كانا قد خسرا مواسم كثيرة في السنوات الثلاث الماضية.

شبكات الاتصال في المنطقة

رئيس القسم غير متأكد من كيفية تخفيض نفقات السفر لفريق المجادلة. فبعد قيامه بمراجعة ميزانية الفريق ونفقات السنوات القليلة الماضية، رأى أن تكاليف استئجار العربات الجامعية قد ازدادت بشكل ملحوظ.

يقوم الفريق حالياً بدفع نقود لاستئجار سيارات من مرآب الجامعة. ونتيجةً لتخفيض الميزانية في كلّ الجامعة، فإن بعض الوحدات، كمرآب السيارات المتنقلة، تلجأ إلى زيادة أجورها من أجل تعديل ميزانيتها. ولذلك يقرر رئيس القسم أن الأمر يستحق المحاولة للعثور على سعرٍ أرخص من قبل تاجر سيارات محلي.

ويقصد رئيس القسم أكبر المحلات لتجارة السيارات لكي يفاوض حول استئجار سيارة أجرة لفريق المجادلة. ونتيجة خبرته السابقة بالشركة القانونية، فإن الرئيس يأمل في أن يقدم متجر السيارات سعرٍ مخفض لقاء شطب الضرائب، وربما سيرى متجر السيارات هذا الأمر فرصةً للإعلان التجاري على جوانب الحافلة التي تحمل فريق المجادلة.

ويكتشف رئيس القسم عاجلاً أن مدير متجر السيارات تشارلز بلاك ينتمي إلى مجموعة أصدقاء جون سميث نفسها وهو صاحب الشركة القانونية والحليف السابق. كما أن السيد بلاك مطلع على نجاح فريق المجادلة وذلك لأن جون سميث كان يفخر دائماً بأوسمة الفريق في كل اجتماع للملتقى. وبما أن بلاك وسميث صديقان منذ فترة طويلة، فكثيراً ما رأى الدفعة الأحدث من الميداليات في واجهة العرض في مكتب المحاماة. ودهش رئيس القسم حين رأى سعادة السيد بلاك بحصوله على فرصة ليضم تجارته إلى برنامج المناظرة الرابح. ولذلك تبرع بتزويد فريق المجادلة بحافلة كبيرة كتب على جانبها:

«متجر تشارلز بلاك لسيارات الفورد ينقل بفخرٍ أبطال فريق المجادلة لجامعة الغرب الأوسط» إن الاستخدام المجاني للحافلة هو أكثر مما توقعه رئيس القسم. وهكذا فإن توفير نفقات السفر إلى الدورات في مجال التنقل بالعربة يسمح لميزانية الفريق بتغطية نفقات السفر جواً لخوض المنافسات في المناطق البعيدة.

دعنا نحلل الحالة

يواجه رئيس القسم في الحالة 8-1، الحقيقة في أن مواجهة النفقات المتزايدة لبرنامج المناظرة في القسم لن تأتي من المصادر الجامعية. حيث يجب على الرئيس بناء تحالفات مع حلفاء خارجيين قادرين على دعم البرنامج مادياً. وهكذا يبدأ الرئيس بإعداد قائمة بالشركاء المحتملين. يقوم الرئيس بدراسة إمكانيات كل شريك محتمل. وينتج عن هذا التحليل قيام الرئيس باستبعاد الخريجين كمصدر جيد للتمويل. لاحظ كيف أن تقييمات الرئيس للشركاء المحتملين تمكنه من استثمار وقته بشكل جيد.

يختار رئيس القسم قصْد الشركات التجارية المحلية. ومرة أخرى، يتخذ الرئيس قراراً صائباً بطلب المساعدات العينية أكثر من المساهمات المالية. إن القرار ناتج عن تقييم الرئيس للصناعة المحلية. وبما أن متجر الحواسيب مصدر محتمل لأجهزة الحاسوب فإن رئيس القسم إستعان بتجار الحواسيب لتحديد المساهمات المحتملة. وبما أن مدير متجر الحواسيب يعرف اي الشركات التجارية في المنطقة تعمل على تطوير قدرات حواسيبها، كما أن بائع الحواسيب يعرف الطراز والمقدرة الفنية للأجهزة التي يتم استبدالها، فإن الوصول إلى هذه الشبكة المحلية من الاتصالات أكثر فاعلية من محاولة ترغيب شركة (IBM أو شركة حاسوب apple) لمنح أجهزة لفريق المجادلة في جامعة الغرب الأوسط.

لقد تطورت العلاقة ذات المنافع المتبادلة مع الشركة القانونية (سميث ووايكووف) بشكل مختلف عما كان يتوقعه رئيس القسم. إن محاولة الرئيس إبقاء الشركة القانونية على اطلاع بنجاح الفريق هو لفتة متواصلة من التقدير. وقد تصاعدت هذه اللفتة عندما أخذ أستاذ المجادلة الميداليات إلى الشركة القانونية. فقد جذبت واجهة عرض الميداليات انتباه الزبائن، وشعر المحامون بفخر أكبر باستثمارهم. لقد أحب المحامون واجهة عرض الميداليات وأرادوا الإشادة بتحالف الشركة القانونية مع فريق المجادلة الناجح من خلال تعليق صورة الفريق في ردهة المكتب. كما أن واجهة العرض الموجودة في ردهة المكتب تحافظ على التواصل المستمر بين القسم والشركة القانونية. ورغم من أن أستاذ المجادلة هو الذي يزور مكتب المحاماة في اغلب الأحيان أكثر من رئيس القسم، إلا أن الرئيس مطّلع على تعاملات الأستاذ مع المحامين ويقوم بالسيطرة على طبيعة التحالف.

تعتبر الشركة القانونية شريكاً موثوقاً لبرنامج المناظرة للقسم. تتطلب ممارسة المحاماة مهارات تُعلّم من خلال النشاط الجدلي. كما أن المحامين يقدّرون التدريب والمهارة المطلوبة للنجاح في مباراة المجادلة. وفي الوقت نفسه، إن للشركة القانونية هيبتها واعتبارها في المجتمع. وهذا يتجلى واضحاً في علاقة الصداقة بين جون

سميث، وهو شريك سابق في الشركة القانونية. وبين تشارلز بلاك وهو مدير متجر للسيارات. لقد كانت محاولة الرئيس مع متجر السيارات أسهل وذلك بسبب الانطباع الذي يحمله بلاك عن فريق المجادلة، حيث تشكل هذا الانطباع من المحادثات مع السيد سميث.

لقد هيأ جون سميث الأرضية لمحاولة رئيس القسم مع تشارلز بلاك، وذلك بتوضيح الفائدة الناتجة عن التحالف مع برنامج المجادلة لجامعة الغرب الأوسط. إن السيد بلاك سعيد بحصوله على الفرصة لينضم مع سميث ووايكووف في دعمهم لفريق المجادلة الفائز. وهكذا لا يجد رئيس القسم حاجة لأن يقنع السيد بلاك بأن هذا التحالف سيكون جيداً للشركة لأن السيد بلاك مقتنع بذلك أصلاً.

إنه دورك

استخدم العملية المتبعة من قبل رئيس القسم في الحالة 8 .1، لتحديد الشركاء المحتملين لقسمك.

1- ضع قائمة بالشركاء المحتملين لقسمك. هل توجد نشاطات خاصة ضمن قسمك التي ستستفيد من تحالف فاعل مع حلفاء خارجيين؟ فكّر بالفوائد المتبادلة التي ستنتج مع كل شريك محتمل في قائمتك.

2- صمم لكل شريك محتمل خطة من أجل تأسيس تحالف فعال. كيف ستحافظ على حوار مستمر مع كل شريك؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

تعاني جين أوبرين (رئيسة قسم الاجتماع) من مشاكل ناجمة عن وجود القسم ضمن كلية العلوم الإنسانية. ففي الحالة 8 .2. (ملاءمة معايير منح الاعتماد) تسعى رئيسة القسم للحصول على منح الاعتماد للقسم رغم الحالة المزرية للوحدة ضمن كلية العلوم الإنسانية. ضع نفسك مكان رئيسة القسم بينما تقوم بقراءة الحالة التالية.

الحالة 8 -2، ملاءمة معايير منح الاعتماد

لا تتطلع جين أوبرين ـ وهي رئيسة قسم الاجتماع ـ إلى الزيارة المرتقبة لمنح الاعتماد للقسم. فهي تعلم أن القسم يعاني من مشاكل عديدة وصعبة سيلاحظها الفريق الزائر بلا ريب. إن أوبرين قلقة بشأن عدم حصول القسم على الاعتماد. وللأسف إن الدكتورة أوبرين هي الوحيدة التي تدرك قلة المزايا التي ستمنح للبرنامج. فقد كانت قبل قدومها إلى جامعة البحوث الجنوبية (SRU) تعمل في الجمعية الوطنية للفريق الزائر لمنح الاعتماد. وهي تفهم العملية جيداً. في الواقع إن خبرتها في الجمعية الوطنية هي التي ساعدتها في الحصول على وظيفة رئيس قسم في (SRU).

يتمنى المسؤول الإداري في (SRU) أن يمنح الاعتماد لبرنامج قسم الاجتماع. حيث إن برنامج قسم الاجتماع يقوم بجذب عدد متزايد من طلاب المنطقة الذين سيجدون بعد تخرجهم عملاً في المنطقة. ونتيجة لوجود حاجة ملحة للأشخاص المتدربين في مجال العمل الاجتماعي في هذا الجزء من الولاية، يعتقد المسؤول الإداري أن منح الاعتماد للبرنامج سيعزز مكانته داخل الولاية التي ستساعد بدورها في تسجيل عدد أكبر من الطلاب من المناطق البعيدة. وبما أن البرنامج سيقوم بإيجاد وظائف للطلاب الذي سيخرّجهم يعتقد المسؤول الإداري أن البرنامج سيؤدي إلى زيادة الإعتمادات المالية من الولاية حالما يمنح الاعتماد.

الكلية

يعتبر قسم الاجتماع واحداً من الوحدات الجامعية السبع والعشرين في كلية العلوم الإنسانية. وهكذا تقع جميع الأقسام باستثناء قسم الاجتماع في فئتين: العلوم والدراسات الثقافية أو الفنون الجميلة والمسرحية. وبتركيز القسم على المهنيين المدربين فإنه لاينسجم مع رسالة الكلية.

تؤدي صعوبة تكيف القسم مع رسالة الكلية إلى إيجاد مشـــاكل عديـدة له. ولا سيمـا أن العمل الإجتمـاعي قد اعتاد أن يكون ذا أهمية ثانوية في كل القضـايا التي قامت لجان الكلية باستعراضها. فمثلاً لم تقم لجنة الترقية والتثبيت في الكلية بتفهم نشاطات البحث التي تمت إدارتها من قبل هيئة التدريس في العمل الإجتماعي، كما خاضت هذه الهيئة وقتاً عصيباً وهي تُعِد الوثائق التي تظهر كيف أن عملها يطابق معايير الكلية للترقية والتثبيت. وبشكل مشابه فإن لجان الكلية التي تتعامل مع قضايا تم التخطيط لها منذ وقت طويل، قد فشلت في إدراك المنفعة الناجمة عن تأمين قسم الاجتماع للموارد المالية. ويتلقى عادةً قسم الاجتماع الضربة القاصمة عندما تقوم الكلية بتقليص الميزانية.

الوضع الراهن

يبعث الوضع الراهن في قسم الاجتماع على التشجيع والإحباط معاً. حيث بلغ تسجيل الطلاب أعلى مستوياته، كما أنه في ازدياد مستمر. والقسم يعتني بأكثر من ثلاثمئة طالب غير متخرج أما الخمسون طالباً المتخرجون فيعملون للحصول على درجة الماجستير.

ومن الملاحظ أنه كلما ازدادت نسب التسجيل في القسم استمر النقصان في وظائف هيئة التدريس. ففي السنوات الخمس الأخيرة خسر القسم ثلاث وظائف مثبتة مقلصاً العدد الإجمالي من اثني عشر إلى تسعة مدرسين، ولمعالجة الخسارة قامت الهيئة بتبسيط مناهجها ورفعت يدها عن التسجيل حيث بلغ العدد الآن في بعض الصفوف الأساسية في العمل الإجتماعي ما يقارب ستين إلى خمسة وسبعين طالباً.

يسير العمل في قسم الاجتماع ببطء وذلك نتيجة تعليم صفوف ذات أعداد كبيرة من الطلاب إضافة إلى عدم وجود عدد كافٍ من المدرسين. تحاول أوبرين أن تؤيد حاجة القسم للموارد وذلك من خلال الوثائق التي تُظهر إنتاجية القسم المتزايدة. ولا تفهم أوبرين لماذا يقوم العميد بتخفيض ميزانية قسم الاجتماع في حين يوجد عدد كبير من

البرامج ذات أعداد قليلة من الطلاب في الكلية. وعندما تقوم بمجادلة العميد ـ المثبت في كلية الموسيقى ـ فإنها غالباً تتلقى محاضرات حول ضرورة تدريس حصة تلو الأخرى في الفنون الجميلة والمسرحية وبالنسبة للعميد فإن المعايير الإنتاجية للمعلومات لا يمكن استخدامها في كلية العلوم الإنسانية وذلك لأنها لا تأخذ بعين الإعتبار الظروف المطلوبة من أجل تعليم نوعي.

ترى أوبرين أن موقع القسم داخل كلية العلوم الإنسانية يشكل عقبة حقيقية. حيث إن الكثير من نظرائها في المؤسسات التعليمية المختلفة يتمتعون بموقعٍ في الجامعة يضاهي الأقسام المهنية الأخرى، ككلية الطب وكلية الحقوق. وفي الكثير من المؤسسات التعليمية تدار كلية الاجتماع من قبل عميد يتمتع بمكانةٍ مساويةٍ لمكانة عميد العلوم الإنسانية. وترى أيضاً، أن قسم الاجتماع في جامعة البحوث الجنوبية قد وقع ضحية وجوده داخل كلية العلوم الإنسانية. ولا تندهش جين أوبرين عندما تضع لجنة الكلية أو العميد قسم الاجتماع في أخر اهتماماتها. لايمكن للقسم أن ينجح طالما انه يقاس بمعايير لا تتلاءم مع أهدافه ورسالته. كما أن أوبرين غير متأكدة من كيفية طرحها لقضية نقل قسم الاجتماع خارج الفنون الإنسانية ولرفع منزلته من قسم إلى كلية. وبما أن هذه هي سنتها الثالثة على التوالي كرئيسة قسم فهي قلقة من أن يفهم الآخرون هذا الطلب على انه مصلحة شخصية.

زيارة القسم من قبل فريق منح الاعتماد

لقد تأثر فريق منح الاعتماد بنوعية التدريس والاهتمام المميز الذي يوليه عدد قليل من المدرسين لأعدادٍ كبيرةٍ من الطلاب، كما لاحظ فريق منح الاعتماد درجة عالية من الإحتراف والالتزام بالتدريس الذي يقوم به أعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى ذلك، تأثر الفريق بإدارة القسم، ففي غضون ثلاث سنوات فقط هيّأت أوبرين القسم للمعاينة من أجل منح الاعتماد. إن أوبرين كما يبدو وبشكل

واضح محبوبة من قبل هيئة التدريس، كما أنها كرست صداقات حميمة داخل القسم. فالمعنويات مرتفعة والتوظيف المالي للبرنامج ممتاز رغم من تقليص ميزانية القسم وتزايد أعباء العمل.

وعند مقابلة المسؤول الإداري علِم فريق منح الاعتماد أن المؤسسة التعليمية تعتبر العمل الإجتماعي كبرنامج مبشر بالخير. حيث إن تعليم أكثر من ثلاثمئة طالب غير متخرج من قبل تسعة مدرسين يجعل القسم فعالاً للغاية. ويوضح المسؤول الإداري أن هذه الإحصائية تساعد على تعديل برامج بعض الأقسام المُكْلفة داخل الكلية التي تقوم بتعليم صفوف ذات أعداد صغيرة.

لقد اندهشت أوبرين عندما قام فريق منح الاعتماد بمقابلتها بشأن تقريرهم النهائي. فقد كان الهدف من المقابلة الأخيرة التي أجراها الفريق مع رئيسة القسم مراجعة الاقتراحات التي يخططون لوضعها في تقريرهم. لقد قام فريق منح الاعتماد ومن دون أي تحريض من الرئيس بتوجيه السؤال إلى رئيسة القسم عما إذا كان القسم يفضل أن يغير محتوى التقرير. وتابع الفريق في توضيح ما يجب على قسم العمل الاجتماعي عمله لتقديم تقاريره بشكل مباشر إلى المسؤول الإداري، لإعطاء القسم منزلة الكلية. إن سجل العمل الاجتماعي واهتمام المسؤول الإداري بالبرنامج هو الذي عزز هذا الاقتراح.

دعنا نحلل الحالة

يجب أن ينبه الاجتماع النهائي مع فريق منح الاعتماد أوبرين إلى إمكانية التقارب الفعال مع الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد. وقبل زيارة الفريق قامت أوبرين باعتبارها وسيطاً حيادياً أرسل لمعاينة البرنامج بشكل موضوعي، ولكن اقتراح الفريق ونصيحته لها بتغيير مسار تقارير القسم رَفَعهم إلى مرتبة الشريك المتضامن. تُعتبر الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد برنامج العمل الإجتماعي شريكاً موثوقاً حيث يتمنى المسؤول الإداري في القسم أن يضمن منح الاعتماد.

إن الحقائق التي تكشفت لفريق الزيارة اقنعتهم بأنه لا ينبغي احتكار برنامج العمل الاجتماعي داخل كلية العلوم الإنسانية. وهذا لا يعني أنهم منحازون للبرنامج قبل معاينته أو أن لديهم جدول اعمال سري لرفع مستوى كل برامج العمل الإجتماعي. إن جين أوبرين لها ثقة كبيرة بفريق المعاينة ناتجة عن خبرتها الهامة كمعاينة سابقة في الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد. كما أن الفريق قد تأثر بالأساتذة والطلاب. ومن خلال معاينتهم الخبيرة والهادفة وجدوا أن العقبة الرئيسة أمام طبيعة البرنامج المقرر هي مسار تقرير برنامج العمل الإجتماعي. حيث يقوم رئيس قسم الاجتماع بنقل التقرير إلى العميد الذي يبدو واضحاً أنه لا يتفهم البرنامج واحتياجاته. وعلاوةً على ذلك لا يوجد اي دليل هناك على أن البيئة ستتحسن في القسم طالما أنه يتنافس مع اقسام العلوم الإنسانية الأخرى. إن أولويات كلية العلوم الإنسانية لا تضاهي أولويات قسمٍ مهني كقسم الاجتماع.

ويجب أن تستجيب الدكتورة أوبرين لاقتراح فريق الزيارة. لقد طلبوا رأيها بشأن توصية تقتضي بأن يغير المعهد مسار التقرير لقسم الاجتماع. ورغم أن رئيسة القسم تتوافق مع تقويم فريق المعاينة. إلاّ أن العواقب التي ستنجم عن وضع هذا الاقتراح في التقرير النهائي للجمعية الوطنية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لمنح الثقة. فعلى الرئيس أن يتوقع ردة الفعل المحتملة للعميد والمسؤول الإداري على مثل هذا الاقتراح. كما أن عليه أن يفكر فيما إذا كانت التحالفات الأخرى ستشجع الإدارة المركزية على التصرف بشكل أفضل بخصوص تغير مجرى التقارير لقسم الاجتماع.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم وقرر كيف ستتصرف حيال تقييم فريق منح الثقة؟

1- هل ستقوم بتشجيع فريق منح الثقة على أن يضعوا في تقريرهم إقتراحاً يقضي بأن ينقل قسم العمل الإجتماعي من كلية العلوم الإنسانية وما هي التدابير الوقائية التي ستقوم باتخاذها؟ هل هذا التصرف يعرض الثقة الممنوحة للقسم للخطر؟

2- افترض أن أعضاء فريق المعاينة وضعوا اقتراح النقل في تقريرهم. ما الإجراء الذي ستتخذه لدعم نتائج تحقيق فريق المعاينة؟ كيف يمكنك التأثير على القرار الجامعي؟

أرجوك أن تفكّر

توصل فريق منح الاعتماد إلى النتيجة نفسها التي توصلت إليها رئيسة القسم، وهي معاناة قسم الاجتماع من الضرر الذي يلحق به نتيجة وجوده في كلية العلوم الإنسانية. فكلاهما يعتقد بوجوب نقل برنامج العمل الإجتماعي إلى خارج الكلية. وفي الواقع، فإن كلاً من رئيس القسم والجمعية المانحة يعتقد بأن مرتبة قسم العمل الاجتماع يجب أن ترتقي إلى مرتبة كلية وأن يقوم بنقل التقارير مباشرة إلى المسؤول الإداري، وسيجعل هذا الأمر رئيس القسم مساوياً في المرتبة لعميد كلية العلوم الإنسانية.

يجب على الرئيس أن يفكر ملياً في اقتراح فريق منح الاعتماد، حيث يتضمن تقريرهم اقتراحاً يتعلق بعدم وجود مكان ملائم لقسم الاجتماع في كلية العلوم الإنسانية. ولكن حتى لو وافق المسؤول الإداري على عدم ضرورة وضع قسم الاجتماع داخل كلية العلوم الإنسانية، يمكن أن لا يوافق تلقائياً على ترقية قسم الاجتماع إلى مرتبة كلية. فقد يقوم المسؤول الإداري بالتفكير في هذا المطلب في سياق القضايا والشؤون الأخرى. فعلى سبيل المثال قد لا يكون المسؤول الإداري متلهفاً لإيجاد كلية جديدة ووظيفة عميد لأن هناك ضغطاً يقتضي تخفيض تكاليف الإدارة. يجب على رئيسة القسم أن تتوقع الاحتمالات التي قد يقترحها أو يوافق عليها المسؤول الإداري. هل توجد كليات أخرى قد تقدم مكاناً افضل لقسم الاجتماع؟ هل توجد مبانٍ أخرى قد تفي بالغرض دون أن يتطلب ذلك إنشاء كلية مهنية جديدة؟.

تُعتبر الجمعية الوطنية لمنح الاعتماد شريكاً موثوقاً بالنسبة لقسم الاجتماع. وذلك لأن المسؤول الإداري يريد منح الاعتماد للبرنامج. إننا ندرك من الحالة 8 ـ2 بأن المسؤول الإداري سيتلقى مزايا مؤسساتية ناتجةً عن منح الاعتماد لبرنامج العمل الإجتماعي. إننا لا نعلم ما يريد المسؤول الإداري فعله ليصون الاعتماد الممنوح للبرنامج. وعلى رئيسة القسم أن ما إذا كان المسؤول الإداري (على الأرجح) سيعتقد بأن إنشاء كلية الاجتماع أمر جدير بالاهتمام في ضوء الفوز ببرنامج تتم المصادقة عليه. وهذا سيؤدي إلى تسجيل عدد أكبر من الطلاب. وإذا لم يكن منح الاعتماد للعمل الاجتماعي في مقدمة أولويات المسؤول الإداري فستكون رئيسة القسم مخاطرة بتشجيعها جمعية منح الاعتماد على تبني حالة قد تجعل كلفة البرنامج المصادق عليه باهظة جداً بالنسبة للمسؤول الإداري. كما أن التقارب مع جمعية منح الاعتماد سيكون مفيداً للقسم في حال أعطى المسؤول الإداري الحصول على الاعتماد أولوية كبرى. وإذا كان من المهم للمسؤول الإداري أن يحصل قسم الاجتماع على الاعتماد. فإن جمعية منح الاعتماد ستكون في موقع قوي لتطلب إحداث تغييرات لصالح برنامج العمل الاجتماعي.

وضع النظرية قيد التطبيق

الحالة 8 ـ3(التعاون التسويقي) يجب أن يبتكر رئيس القسم طريقة لزيادة تسويق الخريجين. حيث يدرك أن الإشارة إلى المكان غير الملائم للعمل ستؤثر سلباً في تسجيل الطلاب. لذلك يعمل لبناء جسورٍ من التقارب الفعال مع قسم آخر دون وجود صلات سابقة معه. ولكي يكون الرئيس مؤثراً، عليه أن يقنع القسم الآخر بالفوائد الناتجة عن التعاون المقترح. فكر ما يمكنك فعله لو واجهت مثل هذا الموقف الموصوف في الحالة التالية.

الحالة 8-3، التعاون التسويقي

يلاحظ د. عبدول محجازي الصعوبة المتزايدة التي يعانيها الطلاب الحائزون على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب في الحصول على وظيفةٍ ذات مردود

جيد. لأن أرباب العمل يفضلون توظيف الأشخاص ذوي الخبرة في كلٍّ من علوم الحاسوب والإدارة. وهكذا فإن الطلاب المتخصصين في علوم الكومبيوتر الذين لديهم بكالوريوس إضافية في الإدارة ـ والأفضل الماجستير ـ سيحصلون على الأعمال بشكل أفضل. ولذلك يعتقد الدكتور محجازي بأن هذه المشكلة ستؤدي إلى إحجام الطلبة عن التسجيل في قسم علوم الحاسوب.

لقد أصبح توجه الطلاب نحو المهن أكثر مما كان عليه قبل خمسَ عشرة إلى عشرين سنة مضت.إنهم يريدون معرفة نوع العمل الذي يستطيعون الحصول عليه وهم يحملون شهادة بكالوريوس في علوم الكومبيوتر قبل أن يقرروا دخول البرنامج. يعتقد رئيس القسم بأن القسم يخسر الطلاب الذين يتوجهون إلى برامج الشهادات في المعاهد المتوسطة في أنظمة المعلومات والمقدمة في جامعة البلد المجاور كما يريد الطلاب المتوقع تسجيلهم أن تقدم لهم وظائف حقيقية بسرعةٍ قدر المستطاع. وهكذا يستطيع طلاب المعاهد المتوسطة الحصول على وظيفة دون أن تكون لديهم خبرة مسبقة. فبالنسبة لأولئك الطلاب الذين يدخرون النقود لمتابعة تحصيلهم الجامعي. سيكون هذا الطريق جذاباً لأن بإمكانهم القيام بدراسة مناهج إضافية في علوم الحاسوب بعد حصولهم على العمل الأول. كما تقوم بعض الشركات بدفع نفقات الموظفين من أجل الحصول على شهادات أعلى. وبصفة مطلقة، فإن الطلاب الحاصلين على درجة بكالوريوس الذين لديهم خبرة في علوم الحاسوب والإدارة يتمكنون من إيجاد وظائف ذات رواتب مغرية منذ البداية. لذلك وجد الدكتور محجازي أن عليه دمج عنصر الإدارة مع درجة البكالوريوس في علوم الحاسوب من أجل تسجيل طلاب أكثر في القسم.

تقوم المؤسسة التعليمية بمنح شهادات ماجستير. إلا أن معظم الطلاب المتخرجين الحاصلين على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب يجدون أنه يُطلب منهم العودة لدراسة الكثير من المتطلبات الأساسية لغير الخرجين في التجارة أثناء دراستهم للماجستير. إن معدل السنوات التي يحتاجها الطالب للحصول على شهادة

بكالوريوس في علوم الحاسوب هو سنتان على الأقل وأحياناً ثلاث. إضافة إلى سنوات أخرى لإكمال الماجستير. وهكذا فإن السنوات السبع التي يقضيها الطلاب في إكمال كلا البرنامجين تتطلب منهم الكثير من الوقت والمال. والأسوأ من ذلك هو أن الطلاب الذين تابعوا دراستهم للحصول على الماجستير يجدون انفسهم قد خسروا التواصل مع النشرات المتعلقة بعلوم الحاسوب الحالية والممارسة والتقنيات.

يقدم قسم علوم الحاسوب النصح إلى المتخصصين غير المتخرجين بأن يركزوا على أخذ المقررات الخاصة بالإدارة. إلا أن معظم مقررات الإدارة تفرض شروطاً على المتخصصين فقط. وبالتالي لا يستطيع المتخصصون في علوم الحاسوب أخذ مقررات الإدارة لغير الخريجين لأنها مخصصة للمتخصصين بالتجارة.

حل مقبول

يأمل الدكتور محجازي بأن يقنع هيئة التدريس في قسم الإدارة بالمشاركة في شهادة البكالوريوس ذات الخمس سنوات في علوم الحاسوب. بحيث أن برنامج علوم الحاسوب ذا الخمس سنوات سيتضمن مقررات أساسية في الإدارة. وهذا سيزيد من التسويق لخريجي علوم الحاسوب ويجعل متابعة الماجستير بالنسبة لأولئك الخريجين الحاملين لشهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب ممكنةً بالعمل المنهجي لسنة إضافية واحدة فقط. من الواضح أن هذه الخطة مثالية للطلاب الذي يتخصصون في علوم الحاسوب. إلا أنه يجب أن يفكر الدكتور محجازي بالطريقة المثلى لتقديم هذه الخطة إلى رئيس قسم الإدارة.

دعنا نحلل الحالة

يعتبر قسم الإدارة شريكاً جديراً بالثقة بالنسبة لبرنامج علوم الحاسوب وذلك لأن أرباب العمل يفضلون توظيف الخريجين الذين تلقوا التدريب في كلا المجالين. إن سوق العمل يوحي بأن التحالف بين علوم الحاسوب وبرامج الإدارة سيؤدي إلى منافع متبادلة. فمن المحتمل أن يقوم برنامج الخمس سنوات الذي

يسمح للطلاب بالحصول على شهادة البكالوريوس في علوم الحاسوب والماجستير في إدارة الأعمال، باستقطاب الطلاب الذين ينشدون المهن من أجل تأمين وظيفة لهم ذات دخل عالٍ. إن مثل هذا البرنامج سيزيد تسجيل الطلاب في كلٍ من علوم الحاسوب ومناهج الإدارة. ويجب أن يُقنع الدكتور محجازي نظيره في قسم الإدارة بالفوائد التي ستنجم عن التحالف في برنامج الشهادة المشتركة، وليقوم بذلك عليه أولاً أن يطّلع على برنامج الإدارة. هل يتمتع قسم الإدارة بسمعة حسنة في الجامعة؟ عندما يقوم رئيس قسم علوم الحاسوب بالإطلاع على النشرات الإعلانية لبرامج الإدارة هل سيعرف الكثير عن هذا الشريك المحتمل وكم تبلغ ضخامة القسم؟ ماهي معدلات تسجيل الطلاب المتخرجين وغير المتخرجين؟ وإذا ازدادت طلبات التسجيل في قسم الإدارة، فسيدرك رئيس القسم الفائدة من الشهادة المشتركة مع علوم الحاسوب. كل ما يحتاج إليه رئيس القسم هو أن يثبت بأن هناك تسويقاً للخريجين الذين تلقوا تدريباً مشتركاً في كلٍ من علوم الحاسوب والتجارة، وأن البرنامج المقترح للشهادة المشتركة سيزيد من التسجيل في كلا البرنامجين.

يجب أن تلائم قناعة محجازي ظروف قسم الإدارة. فعندما يتمتع برنامج قسم الإدارة بتسجيل عدد كبير من الطلاب ستكون هدف تسجيل عدد كبير من الطلاب غير مجدٍ بالنسبة لرئيس القسم. وفي هذه الحالة تكون الحجة الأقوى هي ضرورة الإطلاع الدائم على حاجة السوق من الخريجين. بإمكان رئيس القسم تقديم معلومات تظهر بنجاح البرامج المشابهة لشهادات مشتركة في مؤسسات تعليمية اخرى، أو أن يبين جاذبية هذه البرامج للمؤسسة التعليمية. وللقيام بمحاولة إقناع يجب أن يقوّم رئيس قسم علوم الحاسوب النمو الحالي لبرنامج الإدارة بمقارنته مع الجاذبية الناتجة عن برنامج شهادة مشتركة لقسم الإدارة. إن التحالف الفعال لا يمكن أن يوجد عندما يتبع كلٌ من الشريكين سياسة (أنا أدين لك).

يجب أن يدرك كل الشركاء في هذه العلاقة أنها ذات منافع متبادلة. وهذا يتطلب قيام كلٍّ من الشركاء بتفهم التحالف والترويج له من منظور الشركاء. يجب أن يفكر الدكتور محجازي في السبب الذي قد يدفع قسم الإدارة إلى التحالف مع علوم الحاسوب في برنامج الشهادة المشتركة وذلك من أجل القيام بمحاولات أكثر إقناعاً.

إنه دورك

ضع نفسك مكان محجازي كرئيس لقسم علوم الحاسوب، وطور خطتك من أجل التقرب من رئيس قسم الإدارة.

1- ما هي المعلومات التي ستقوم بجمعها حول برنامج الإدارة؟ وكيف ستحصل على هذه المعلومات؟ ما هي المصادر التي ستستخدمها لجمع المعلومات حول ظروف سوق العمل وذلك من أجل إظهار الحاجة لبرنامج الشهادة المشتركة ؟.

2- كيف ستتقرب من رئيس قسم الإدارة؟ هل ستقوم بتقديم الفكرة بشكل شخصي أو سترسل مذكرة؟ كيف ستتصرف في تواصلك الأول مع رئيس قسم الإدارة ؟ هل ستقحم أعضاء الهيئة في هذه المحاولة؟ وإذا كان الأمر كذلك، حدد كيف ستحصل على مساعدة أعضاء هيئة التدريس؟.

ارجوك ان تفكّر

جمع المعلومات عن الشخص الذي يخطط رئيس قسم علوم الحاسوب للتحالف معه أمرٌ مهم في إتخاذ القرار حول كيفية صياغة الإعلان. كما أن معرفة مَن هو الشخص الذي يجب على الدكتور محجازي أن يتكلم معه تعتمد على معرفة مكان برنامج الماجستير داخل كلية التجارة. فإذا كان في أحد الأقسام الجامعية وجب أن يتكلم رئيس قسم علوم الحاسوب مع رئيس ذلك القسم. يعتقد الدكتور محجازي أن الطلاب المتخصصين في علم الحاسوب بحاجة إلى مناهج في الإدارة، ولذلك فهو

يفكر في برنامج شهادة مشتركة مع القسم. وإذا كان الشخص الذي سيتعامل معه عضواً بارزاً وبرتبة موازية لرتبة العميد الذي يقوم بتنسيق برنامج الماجستير. عندها يتوجب على الدكتور محجازي أن يعرض اقتراحه على الشخص المسؤول عن إدارة البرنامج.

وبالاعتماد على ثقافة القسم، يبدو من غير اللائق لرئيس قسم علوم الحاسوب أن يعرض الإقتراح على شخص مؤهل بمرتبة عميد في كلية أخرى. في هذه الحالة، يجب على الدكتور محجازي أن يعرف مَن هو الشخص الذي يجب أن يقدم الإقتراح له وعندها عليه أن يتأمل أسلوب إدارة ذلك الشخص. هل قابل رئيس قسم علوم الحاسوب الشخص الذي يدير برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA؟ هل يعرف أحداً يعرفه؟ ليس من الضروري أن تكون هذه العلاقات علاقات جامعية. فغالباً ما نعرف الكثير عن الأشخاص من خلال احتكاكنا بهم في أماكن العبادة أو النشاطات المحلية أكثر مما نعرفه عنهم في الجامعة. هل يفضل هذا الشخص أن يسوي الإتفاقات عبر المحادثة؟ هل هو شخص يجد في الإحصائيات ثقة أكبر من التفكير النوعي؟.

تقدم هذه الإضاءات تبصُّراً يساعد في إتخاذ القرار بشأن تقديم الإقتراح شخصياً أو من خلال معلومات مكتوبة. غالباً يُفضل استخدام مزيج من التواصل الكتابي والشفهي. فعلى سبيل المثال قد يقوم رئيس قسم علوم الحاسوب بتقديم الموضوع شخصياً في المقابلة الأولى و لكنه قد يترك وثيقة مع الشخص تعطي تفاصيل حول الحاجة إلى البرنامج المقترح للشهادة المشتركة والفوائد الناجمة عن ذلك، أو قد يتطرق رئيس القسم إلى الموضوع على الهاتف وذلك بقوله: «أنا أعتقد أن لدي فكرة قد تساعد كلاً من برنامجينا في زيادة تسجيل الطلاب. فهل ترغب بأن تعطيني ثلاثين دقيقة من وقتك للتحدث معك بهذا الشأن؟» إن أية معلومات موثوقة عن الشخص الذي يأمل رئيس قسم علوم الحاسوب أن يعرفها عنه ستساعده على معرفة كيفية تنظيم محاولات إقناعية تكون أكثر فعالية.

دعنا نلخص

راجع خطتك بشأن إقناع قسم الإدارة لتشكل تحالفاً مع علوم الحاسوب. إذا كانت خطتك لا تجسد تشكيل تحالفات منتجة فربما يتوجب عليك أن تقوم بمراجعة المادة المعروضة سابقاً في هذا المقطع. هل طريقتك هي أن:

- تختار شركاء يتصفون بالثقة؟.
- تحافظ على حوار مستمر مع الشركاء؟.
- تطور الخطة؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن رئيس القسم في الحالة8-4 (شبكات الإتصال في الجامعة) يدرك فائدة شبكات الإتصال الجامعية. فحتى الإتصالات غير الرسمية يمكنها أن تقدم معلومات هامة حول الممارسات الجامعية. حيث تساعد هذه المعلومات رؤساء الأقسام على معرفة الطريقة التي تمارس فيها السياسة العامة للجامعة و متى تكون الإستثناءات مقبولة. فنادراً ما تذكر السوابق الجامعية في كتيب السياسة الجامعية إلا أنها تكون مفيدة في معالجة الحالات الصعبة التي لا تتلاءم مع الحالات الروتينية التي تتناولها السياسة الجامعية عموماً.

الحالة 8 -4، شبكات الإتصال الجامعية

يشعر فيل وركن، وهو رئيس قسم المسرح بالإحباط و ذلك لأن على القسم أن يقوم بتغيير المدير الفني كل خمس سنوات. إن وظيفة المدير الفني وظيفة ثابتة، وعملياً يعرف الجميع أنّ متطلبات الإشراف على ورشة الكواليس والإدارة الفنية للإنتاج المسرحي، تجعل من المستحيل على المدير الفني أن يتوامم مع معيار البحث من أجل التثبيت. فليس لدى المدير الفني الوقت الكافي ليقوم بكتابة مقالات للنشر أو بالمشاركة في أعمال إبداعية تؤهله للترقية والتثبيت. ومن الجدير بالذكر أن يقوم

معظم الأعضاء المثبتين في الهيئة بتدريس مقررين بثلاث حصص تعليمية معتمدة في كل فصل ويكرسون ما تبقى من وقتهم للبحث والنشاطات الإبداعية، في حين يعمل المدير الفني اثني عشر شهراً في السنة. كما أن المدير الفني قد يقضي شهوراً للإحاطة بكل إنتاج مسرحي، حيث يعمل غالباً ست عشرة ساعة في الإشراف على تركيب الديكورات.

يقوم المديرون الفنيون عادة بمغادرة المعهد عندما يفشلون في الحصول على التثبيت. فبينما يقوم القسم بدعم طلباتهم من أجل التثبيت يقوم العميد والمسؤول الإداري بإظهار ضعف ثقافتهم ومحاولاتهم الإبداعية القابلة للمقارنة. وبالتالي يجب على القسم أن يبحث عن مدير فني كل خمس سنوات. ومنذ أن أصبح فيل وركن رئيس قسم، قام بتعيين ثلاثة مديرين فنيين.

إن طاقم ورشة العمل يقوم بعمل إستثنائي جداً تحت قيادة هاميلتون ماروني. وإذا لم يتغير شيء فإن الدكتور وركن أكيدٌ من عدم حصول ماروني على التثبيت في المعهد على الرغم من تميزه في إنجاز مهامه كمدير فني. وهو يسأل ما إذا كان هناك أي طريقة أخرى لتدبّر هذه المشكلة.

مجموعة الغداء

عندما بلغ هاميلتون ماروني سنته الرابعة في فترة الاختبار، بدأ الدكتور وركن يشعر بالقلق والإنزعاج حول ذلك، فهو غير قادر على التفكير بطريقة عملية حيال السياسة المتبعة. إنه لا يريد تعيين المدير الفني لمدة محدودة وذلك لأنه يخشى أن يتصرف المعينون لمدة محدودة كمواطنين من الدرجة الثانية وعندها سيبذلون جهوداً أقل من المتوقع.

وعلاوةً على ذلك، إذا حصل المدير الفني على وظيفة ثابتة سيقوم العميد والمسؤول الإداري بتطبيق معايير الترقية والتثبيت عليه. في أحد الأيام وبينما كان الدكتور وركن يتناول الغداء مع رفاق التنس بمن فيهم رئيس قسم التواصل الكلامي، بدأ وركن يتذمر من هذه المشكلة بصوت عالٍ.

وركن: «حسناً، إنكم تعلمون مدى تأثري بهاميلتون ماروني، اخشى اننا سنفقده قريباً».

الآخرون: « انت تمزح. لماذا ؟ يبدو انه يعمل جيداً».

وركن: «في الواقع، إنها دائماً مشكلة بالنسبة للمديرين الفنيين فلم يسبق أن كان في القسم مدير فني مؤهل للتثبيت. حيث إن المديرين الفنيين لايملكون الوقت لإعداد العدد اللازم من المنشورات التي سيقوم الفاحصون بمعاينتها، كما أنه لا وقت لديهم للقيام بإنتاجات إبداعية. وهكذا سيكون هاميلتون المدير الفني الثالث الذي افقده منذ اصبحت رئيس القسم».

ميكلود: «حسناً. لماذا لا تقوم بتغيير طبيعة التعيين؟».

وركن: «أُفضّل الحصول على مدير فني بتعيين ثابت، وذلك لأن المعينين لمدة مؤقتة لا يشعرون بالالتزام الكامل إزاء البرنامج. وعلاوةً على ذلك، فإن علينا أن نعين مديراً فنياً كل خمس سنوات وذلك لأن سياسة الجامعة تقتضي عدم التجديد للمعين المؤقت لأكثر من خمس سنوات متعاقبة. كما يقوم العميد بتوضيح أن السياسة التي تنتهجها الجامعة مستوحاة من الخطوط العريضة لسياسة الجمعية الأمريكية لأساتذة الجامعة AAUP في ما يتعلق بعدم إساءة معاملة المعينين المؤقتين. يبدو وكأن AAUP تعتقد أنه بإمكان المعهد الاحتفاظ بمدرسين مؤقتين لتتجنب منحهم التثبيت».

ميكلود: «نا لا أتحدث عن جعل وظيفة المدير الفني وظيفة لمدة محدودة. لماذا لا تقوم بتعيين المدير الفني كَمهنِي إداري ثابت؟ حيث أن المهنيين الإداريين عادةً يحصلون على تعيينات لمدة اثني عشر شهراً، وليس عليهم أن يخضعوا للتثبيت. إضافةً إلى أنه لدى المهني الإداري ذي التعيين الثابت بعض الحماية بحيث يستطيع الحصول على تقرير السنة بكاملها إذا قرر القسم إنهاء تعيينه».

وركن: «بالتأكيد، أرى أن الإدارة تتجه نحو ذلك حيث يقوم مديرنا الفني بالتدريس. ولكن لن تقبل الإدارة تعيين مدرس عضو في هيئة التدريس تعييناً إدارياً».

ميكلود: «و لم لا؟ الا يعمل المدير الفني سبعة أيام في الأسبوع من أجل الإشراف على تركيب الديكورات مع كل إنتاج مسرحي مهم؟ كما أنني أعلم أن قسم المسرح يقوم بتقديم الكثير من العروض كل سنة».

وركن: «إننا ننتج احد عشر إنتاجاً مسرحياً رئيساً كل سنة. و يمكنني أن أؤكد أن المدير الفني يقوم بالعمل لساعات طوال، وكذلك الأعضاء الذين يُخرجون ويُصممون العروض».

ميكلود: «وكيف يتم تأهيل الأعضاء الآخرين للتثبيت؟».

وركن: «إن عملهم في الأعمال المسرحية الهامة أدى إلى إنتاجات إبداعية تلائم معايير الترقية والتثبيت. فعلى سبيل المثال، لدى المصمم المسرحي نموذج مصغر يمكن للفاحصين أن يقوموا بمعاينته. كما أن باستطاعة الشخص الذي يدير العروض أن يستخدم التعليقات الصحافة للعمل الفني كدليل على نوعية عملهم الإبداعي. يقوم المديرون الفنيون بالإشراف على الآخرين. ولذلك لا يجد الفاحصون إنتاجاً إبداعياً يمكن معاينته».

ميكلود: «يبدو لي هذا وكأنه وظيفة إدارية».

وركن: «إن القسم بحاجة للمدير الفني ليقوم بتدريس محاضرتين على الأقل في كل فصل، ولذلك لن تقبل الإدارة بأن تدع العضو المدرس يحصل على تعيينات إدارية».

ميكلود: «حسناً، ولكنهم فعلوا ذلك في قسم الكلام ؟».

وركن: «ماذا تعني بذلك؟».

ميكلود: «لقد عانيت من نفس المشكلة مع أستاذ المجادلة، وهو شخص يعمل ساعات طوالاً في كل أشهر السنة الإثني عشر وعليه أن يلائم معايير الجامعة للترقية والتثبيت. لقد حصل ذلك معنا عندما احتجنا إلى أستاذ المجادلة بتعيين

ثابت، ولكن ليس بالضرورة أن يثبت. يقوم مدرس الجدل حالياً بإعطاء دروس في الجدل والإقناع كمهني إداري ولكن من غير المتوقع له أن يخضع لمعايير الترقية والتثبيت. وهكذا لن يخضع أستاذ الجدل لدينا أبداً لفحص التثبيت».

وركن: «ومتى قمت بهذا التغير».

ميكلود: «منذ سبع سنوات مضت، حيث حصلنا على أستاذ في الجدل لم نرغب بأن نخسره. إنني مثلك قد سئمت من التبديل عندما يكون الشخص الموجود أمامنا هو كل ما نحتاج إليه في القسم».

دعنا نحلل الحالة

يعاني رئيس قسم المسرح من مشكلة متكررة وهي أن المديرين الفنيين غير قادرين على التأهل للحصول على التثبيت. إن متطلبات الوظيفة بشكل خاص تمنع المدير الفني من إعداد الكمية اللازمة من البحوث أو النشاطات الإبداعية. إن وظيفة المدير الفني تختلف كلياً عن الوظائف الأخرى لأعضاء الهيئة التي يجد شاغلوها أنه من المستحيل عليهم أن يحققوا المعايير الجامعية للتثبيت. إن رئيس المسرح لا يريد أن يخسر ماروني وهو المدير الفني الحالي، وفي الوقت نفسه لا يرغب بتعيين مدير فني على أساس التعيين لمدة محدودة وذلك خوفاً من أن يصبح الشخص أقل إلتزاماً بالبرنامج.

لقد أذعن الدكتور وركن لوضع بغيض إلى أن سمع أفكار زملائه رؤساء الأقسام على الغداء. إن محادثة الغداء قد أحاطت الدكتور وركن علماً بحادثة سابقة مشابهة، حيث بإمكانه استخدامها ليناقش استثناءاً موازياً في المسرح. إن الدكتور وركن يعتقد بأن سياسة الجامعة تحول دون حصول المدرسين على تعيينات كمهنيين إداريين، وهذا الاعتقاد الذي لا أساس له من الصحة يمنع الدكتور وركن من التفكير في كل البدائل الممكنة لأزمة القسم. في بعض الأحيان يعتقد رؤساء الأقسام أن سياسة الجامعة غير قابلة للتغيير أو التبديل. إن الغاية من السياسات هي التحكم

بالمعايير. ويدرك معظم المديرين الخبراء بأن بعض الحالات الفردية يمكن أن تشكل استثناءاً في السياسة وتظهر الحاجة إلى بعض التغيير في السياسة القائمة. يجب على رئيس قسم المسرح أن يظهر أن المدير الفني لا يقوم بالمهمة بشكل نموذجي. ولكن هذا لا يظهر الحاجة إلى البعض يعني أن الإدارة المركزية ستصرف النظر عن معايير التثبيت للمدير الفني. على اية حال. قد يسلّمون بأن الوظيفة إدارية أكثر منها تدريسية. وإذا كان الأشخاص ذوو التعيين الإداري قادرين على التدريس فهذا خيار مقبول.

إنه دورك

إفترض نفسك مكان رئيس قسم المسرح وقرر كيف ستتصرف لإنقاذ المدير الفني من فحص التثبيت.

1-كيف يمكنك استخدام المعلومات التي حصلت عليها على الغداء ـ بشكل غير رسمي ـ من رئيس قسم الكلام لإقتراح تغيير في وظيفة المدير الفني؟ وماهي المعلومات التي ستجمعها لتظهر الحاجة إلى استثناء في السياسة المتبعة ؟.

2- كيف ستقوم بتنظيم الطلب بحيث يصبح العميد شريكاً في إرسال الطلب إلى الإدارة المركزية؟ وماهي الفوائد التي ستسلط عليها الضوء التي ستشجع العميد على متابعة التغيير المقترح في حالة التعيين ؟.

أرجوك ان تفكر

يوجد هناك احتمال أخر للتحالف الذي قد يساعد الدكتور وركن على معالجة هذه المشكلة المتمثلة بتبديل المديرين الفنيين. فقد يستخدم رؤساء الأقسام عميد الكلية ليضمنوا مجموعة مختلفة من المعايير لتثبيت المديرين الفنيين. ربما كان بالإمكان إضافة مهمات معينة منجزة من قبل المدير الفني إلى قائمة المشاريع الإبداعية المقبولة. في حين يستخدم مهندس الديكور مجموعة من النماذج تعتبر

إنتاجاً إبداعياً مقبولاً لفحص التثبيت، فهل توجد طريقة تصبح فيها عملية الإشراف على تركيب الديكور قابلة للفحص من قبل اللجنة الفاحصة؟ إن هذه هي المساهمة التي يقدمها المدير الفني للنشاط المبدع في النتاجات المسرحية المهمة. ولجعل العميد ينشغل في هذه القضية كشريك على رئيس القسم ان يقوم اولاً بمساعدة العميد على فهم المجال الكلي للمسؤوليات المنجزة من قبل المدير الفني. غالباً ما تقوم المعاهد باستقدام لجنة فاحصة من أجل تقييم نوعية البحث والنشاط الإبداعي، ويجب على الرئيس أن يساعد العميد في معرفة أيٍ من هذه الواجبات يتطلب مهارة فنية قد تخضع لفحص اللجنة.

يجب على رئيس القسم مساعدة العميد على إدراك فائدة الإحتفاظ بالمدير الفني. ففي حالة ماروني، على العميد أن يقدر اهتمام المدير الفني بشروط السلامة. و هكذا لا يكون من الضروري لرئيس القسم أن ينتظر حتى السنة الأخيرة قبل فحص التثبيت الذي سيخضع له المدير الفني لكي يقوم بإعلام العميد بفوائد الحصول على مدير فني يولي اهتماماً كبيراً لشروط السلامة. علاوةً على ذلك فإن من الأرجح أن يدرك عميد الكلية النفقات المتعلقة بإدارة البحوث كل خمس سنوات في نفس الوظيفة. وفي الجامعة حيث لا تسير زيادة الرواتبِ قدماً مع التضخم المالي وزيادة الأسعار الدارجة، سيكون الأمر اكثر فعالية إذا احتفظت الجامعة بالأساتذة الماهرين بدل أن تستبدلهم. إن التعيينات الجديدة تتطلب الأسعار الدارجة في السوق والتي هي أكثر من راتب المدرس في القسم. إن هذا الإقتصاد في النفقات يكون إضافةً إلى الإقتصاد في الوقت والنفقات المالية في إدارة البحوث.

دعنا نلخص

تعمل الأقسام الجامعية في بيئة سياسية تقوم فيها جميع الأقسام بالتنافس على الموارد المحدودة. ولأن الأقسام لاتوجد في فراغ يجب أن يقوم الرؤساء بتحالفاتٍ تؤدي إلى دفع أهداف القسم ومهامه إلى الأمام. قد يقوم القسم بعدة

تحالفات. كما أن بعض الشركاء قد يكون لديهم اهتمام بعنصر واحد من مهام القسم. فعلى سبيل المثال قد يكون المؤيدون لقسم الموسيقى أكثر اهتماماً بالحفلات الموسيقية المقدمة من قبل القسم من اهتمامهم بالمنهج. وينشأ التحالف عندما يقوم شريكان او أكثر بالعمل معاً لإنجاز هدف مشترك. وبذلك تكون التحالفات الفعالة ذات منفعة متبادلة للشركاء.

وللحصول على تحالفات فعالة، يتوجب على رؤساء الأقسام أن يختاروا شركاء جديرين بالثقة. وهكذا فإن المنفعة التي سيحصل عليها القسم من التحالف ستكون قليلة إلا إذا قامت الإدارة والأقسام الإدارية الأخرى التي لها حق اتخاذ القرار في القسم باعتبار شركاء القسم جديرين بالثقة. ولكي يبقى الشركاء مناصرين موثوقين فإن عليهم معرفة المعلومات التي تخص مهمة القسم ومتطلبات الموارد. كما أنه على الشركاء معرفة الظروف المتغيرة التي ستؤثر على القسم. ويجب على رؤساء الأقسام ان يتواصلوا بشكل منتظم مع الشركاء من أجل مساعدتهم على تمثيل مصالح القسم بشكل مقبول. وقد يلجأ الرؤساء إلى استخدام مساعدة أفراد القسم لإبقاء الشركاء مطلعين بأمور القسم، ولا سيما عندما يكون لدى الفرد صداقة حميمة مع الشريك. على أية حال، يجب على الرؤساء أن يقوموا بتنسيق كل الجهود لتقوية القسم ككل لا كأفراد. كما أنه يمنع الشركاء المختلفين من العمل على غايات متناقضة. وأخيراً فإن على رؤساء الأقسام العمل مع الشركاء من أجل تطوير خطة لإنجاز أهداف ذات منافع متبادلة. وهذا سيتطلب وقتاً و تخطيطاً دقيقاً، إلا أن ذلك ضروري للنجاح.

عملياً، يقوم الشركاء بالعمل مع بعضهم لاكتشاف البدائل وابتكار الخطط. وبالرغم من ان العملية تستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنها تزيد من التزام الشريك بالخطة والنتيجة المرجوة. وهكذا فإن الأقسام بحاجة إلى شركاء موثوقين ملتزمين بدعم مهمتها إذا كان على هذه الأقسام النجاح ضمن البيئة السياسية الجامعية.

9

تعزيز القسم

يكوّن كلّ من العميد والمسؤول الإداري والرئيس المفاهيم الخاصة لكل قسم. وبشكل مشابه تؤثر الجماعات الخارجية الأخرى في تكوين انطباعات سلبية أو إيجابية عن أقسام جامعية معينة، وتمثل هذه المفاهيم معرفة الجماعة أو الفرد بالقسم ولكنها قد لا تعبر عنه بدقة.

ويؤثر الإنطباع الخارجي عن القسم على كيفية تعامل الجماعات الخارجية المختلفة معه. فعلى سبيل المثال، إذا اعتبر المسؤول الإداري أن القسم هو أحد أقوى البرامج في المؤسسة التعليمية فعندها سيحمي سمعة القسم وقوته.

ويجب على رؤساء الأقسام أن يهتموا بسمعتها الخارجية. كيف يتم التعامل مع القسم من قبل المديرين المختلفين في الجامعة وما هي الصورة المكوّنة عن القسم لدى الجماعات الخارجية البارزة في المجتمع والولاية والمنطقة؟.

إن لرؤساء الأقسام مصلحة في مساعدة مديري الجامعة والجماعات الخارجية الأخرى على تكوين سمعة إيجابية للأقسام. وبتسويق صورة إيجابية عن الأقسام، يضمن رؤساؤها مصلحتها. وتعتبر الصورة الإيجابية ضمانة إضافية للقسم في أوقات الشدة.

الغاية

إن أحد أهداف هذا الفصل هو جعل رؤساء الأقسام يدركون أن مهمة التسويق للأقسام تتطلب تخطيطاً وتنفيذاً دقيقين. والهدف الثاني هو تزويد رؤساء الأقسام ببعض خطط الاتصال الخاصة لإدارة حملة تسويق فعالة لأقسامهم.

ويجب، حتى على الأقسام القوية التي تتمتع بسمعةُ إيجابية داخل الجامعة وخارجها، أن تعزز نشاطاتها وإنجازاتها.

تحديد الرسالة

إن التسويق للقسم هو دعم استراتيجي لرسالته وإنجازاته وتعزيزٌ لسمعته ككل (هيفرسون،1993). كما أن مهمة التسويق للقسم الجامعي ذات صفتين محددتين ومهمتين (هيفرسون،1992). الصفة الأولى هي أن التسويق للقسم هو نشاطٌ وموقف بحد ذاته. حيث تُشكل الاتصالات (الشفهية والكتابية) من القسم وحوله، الصورة العامة له داخل الجامعة وخارجها.

وقد تؤثر التعليقات غير الرسمية الصادرة عن رئيس القسم أو عن أحد الأعضاء على صورة القسم لدى الآخرين. كما تؤثر التعليقات الصريحة على الاقتراحات الرسمية أيضاً. فعلى سبيل المثال، إن رئيس القسم الذي يقوم بالتعليق بشكل عرضي على أن برنامج الدرجة المقترحة محاط بأمور شخصية قد يعرّض فرص الموافقة على الاقتراح للخطر.

وأما الصفة الثانية فهي أن التسويق للقسم هو حملة جماعية وليس نشاطاً فردياً. فإذا تم إنجاز التسويق للقسم بشكل فعال، فإن العمل لن يتوقف أبداً. إن مهمة التسويق للقسم هي عملية اتصال ديناميكية يخضع فيها كل من المرسِل والمستقبِل والرسالة للتغيير المستمر. ويجب أن تكون الحملة الفعالة للتسويق سريعة الاستجابة للتغييرات في المواقف والمفاهيم والظروف المحيطة. ولكي تكون حملة التسويق فعالة يجب أن تكون منسجمة. حيث لا يستطيع رؤساء الأقسام دعم مفاهيم تبدو غير منسجمة مع أهداف الأقسام والمؤسسة التعليمية. فمثلاً إن القسم الذي يرغب بالمحافظة على سمعة إيجابية في تعليمه النوعي لايستطيع أن يصرّح علناً بأن تخفيضات الميزانية قد عطلت برنامجه. فالتسويق هو التأييد، والاتصال

الفعال أساسي في التأييد حيث يجب أن يُفهم تسويق الرسالة من قبل المستقبِل. ويمكن لأفضل الأفكار أن تتلاشى دون اتصال فعال، وكذلك قد يخسر أقوى الأقسام تأييد الجموع الخارجية المهمة في حال غياب الاتصال الفعال.

خطط ومفاهيم مناسبة للاتصال

إن الأقسام التي تتمتع بسمعة إيجابية تجد من السهل عليها أن تصمد في أوقات الشدة المالية وعند القلق العام حول نوعية البرنامج. وبإمكان رؤساء الأقسام أن يحسنوا وضع أقسامهم داخل الجامعة وخارجها بتعزيز مفهوم إيجابي عنها. إن التسويق للقسم الجامعي هو دعم استراتيجي لرسالته وإنجازاته لتعزيز سمعته ككل.

وبإمكان رؤساء الأقسام أن يستخدموا الخطط التالية للتخطيط لحملة تسويق فعالة وتنفيذها.

تحليل المنتج

إن المـنتج هو كل نتيجةٍ أو فائدةٍ ملموسةٍ من نشاط القسم. ويتضمن المنتج إنجازات الطلبة والأساتذة وبرامج الخدمات ومعدلات التخرج والاستبقاء والنشاطات البارزة وبرامج البحث والمعارض والإنجازات العامة. يجب أن يكون رؤساء الأقسام قادرين على إظهار رسالة القسم وأهدافه بوضوح. كما يجب عليهم أن يدركوا المجال الذي يصل إليه تأثير القسم. فعلى سبيل المثال، هل يؤثر قسم الإذاعة والتلفزيون في محطات البث العامة التي تصل إلى عدد كبير من الناس ؟هل تُعدّ بحوث قسم البيولوجيا عن المحاصيل المحلية هامة للزراعة في المنطقة؟. إن المعلومات حول تأثير القسم داخل الجامعة وخارجها هامة عند طلب موارد مالية من الإدارة المركزية.

ويجب أن يكون رئيس القسم حسن الإطلاع على أوراق اعتماد الأساتذة والطلاب والخريجين. ومن المفيد الاحتفاظ بملف أوراق حول نشاطات القسم وإنجازاته. فإذا كانت تكنولوجيا الحاسوب متوفرة في القسم، يمكن لذاكرة الحاسوب الاحتفاظ

بإنجازات الطلاب والأساتذة. وهذا الأمر سيعطي للرئيس إمكانية استرجاع النشاطات التي قد تكون ملائمة لجماعة معينة. فمثلاً، عند التحدث مع الطلاب المحتمل انتسابهم من مدرسة ثانوية في المنطقة، يكون من المهم الإشارة إلى الخريجين السابقين الذين ينتمون إلى نفس المدرسة. وعند طلب الدعم المالي من الشركات التجارية في المنطقة، يكون من المهم الإشارة إلى الطرق التي تقوم بحوث الهيئة من خلالها بتعزيز الاقتصاد المحلي.

ويجب على رئيس القسم أن يكون حسن الإطلاع على البرامج المنهجية واللامنهجية التي يقدمها القسم. وتسهم هذه النشاطات في إعطاء الأهمية للقسم داخل الجامعة وخارجها. ويجب أن يقوم رئيس القسم بتحديد المجال الحالي والمحتمل الذي يمكن أن يصل إليه تأثير القسم. فعلى سبيل المثال، هل يقدم القسم منهجاً تربوياً عاماً يحتاجه كل الطلبة؟ وما مدى انتشار الصحف التي يطبعها طلاب الصحافة؟ هل يجذب قسم الموسيقى الكثير من الزبائن من المنطقة المحيطة؟ حتى أن نشاطات الخدمات العامة المقدمة من قبل المنظمة الطلابية تنعكس عليه. ويجب على رؤساء الأقسام أن يكونوا مطلعين على كل برامج الأقسام و الطريقة التي تسهم بها هذه البرامج في سمعة القسم. وإن تقويم تأثير القسم داخل الجامعة وخارجها يمكّن رئيس القسم من تحديد الوضع اللائق له في الجامعة والولاية والمنطقة والفرع.

تحديد المؤيدين الأساسيين

يشير مصطلح مؤيد إلى مجموعة أو فرد لديه إدراك معين عن القسم سواء أكان هذا الإدراك دقيقاً أم لا، وتكون علاقة المؤيد بالقسم ذات أهمية كبيرة لمصلحة القسم. ويجب على الأقسام الجامعية أن تستجيب إلى العديد من المؤيدين، ويكون على رئيس القسم أن يحدد أولئك المؤيدين المهمين للقسم. فعلى صعيد الجامعة، يكون من بين المؤيدين المهمين صناع القرار الأساسيون. وكذلك على رؤساء الأقسام أن يحددوا صناع القرار غير الرسميين الذين يؤثرون على النتيجة النهائية رغم انهم

لا يمتلكون خبرة كافية في هذا المجال. ومثال ذلك هو زوجة العميد التي قد تحمل شهادة في نفس فرع القسم، وتقوم بتأثير كبير على تفكير زوجها فيما يتعلق بالقسم. وعلى رؤساء الأقسام معرفة القرارات الممنوحة للمسؤولين المساعدين في الجامعة. فعلى سبيل المثال، هل حقاً يتحكم وكيل الكلية بتوزيع الحصص المالية؟. أما بالنسبة للوضع خارج الجامعة، فيكون رؤساء الأقسام مدركين للحلفاء الرئيسين الذين يؤثرون في المصلحة المستقبلية للقسم. ويتضمن هذا النوع من المؤيدين: خريجي الجامعات، والمجموعات التجارية، والمنظمات الاجتماعية، والشركات المانحة، والمكاتب الحكومية، والمشرعين في المنطقة، والهيئات الحكومية للتعليم العالي، والطلاب المحتملين. وعلى سبيل المثال، هل سيستجيب الرئيس بشكل خاص إلى الخريجين البارزين؟.

والخطوة الأساسية في تحديد المؤيدين المهمين هي تحليل المواقف، والنزعات، والميول التي يتبناها كل منهم تجاه القسم والجامعة والتعليم العالي بشكل عام. يجب على رؤساء الأقسام الإجابة على الأسئلة التالية فيما يتعلق بكل واحد من المؤيدين البارزين:

- ما الذي يعرفه المؤيد عن القسم؟
- لماذا يعتبر المؤيد هاماً للقسم؟
- ما الذي يحتاج المؤيد معرفته لكي يدعم القسم؟

فإذا لم يكن لدى رئيس القسم أية معلومات تتعلق بميل المؤيدين الحالي تجاه القسم فقد يقوم بإدارة بحث تسويقي بسيط. فعلى سبيل المثال، بإمكان قسم المسرح أن يعاين الزبائن ليجد معلومات رئيسة عنهم، كم عدد مرات حضورهم، وكم المسافة التي يقطعونها لرؤية العرض، وما هو تقويمهم لنوعية الإنتاج. وتلك المعلومات لا تفيد في معرفة كيفية تطوير علاقة القسم مع الزبائن فحسب بل تفيد في مناقشة حاجة القسم للموارد المالية أيضاً.

تقويم البيئة السياسية

تعتبر الجامعات منظمات سياسية بحيث تقوم جميع الأقسام بالتنافس على الموارد المالية المحدودة. وعلى رؤساء الأقسام تقويم القوى التي تؤثر في صناعة القرار بالجامعة والاطلاع على القضايا الجامعية التي تؤثر في كل الأقسام. فعلى سبيل المثال، لاتعتبر النفايات الخطيرة مسألة تخص كلية العلوم فقط لأن تكلفة التخلص منها ستوزع على الجامعة ككل. ومن المفيد معرفة متى يستطيع القسم القيام بمساهمة فريدة في حل مشكلة جامعية. فمثلاً قد يقوم الأعضاء المتمرسون بالعلاقات العامة بدور أساسي في نصح الإدارة المركزية حول كيفية نشر المعلومات للتخلص من النفايات الخطيرة. وهكذا فإن مساهمة مثل هذه الخبرات قد تزيد من القيمة الجوهرية للقسم لدى المؤسسة التعليمية.

وكذلك يجب على رؤساء الأقسام تقويم البيئة السياسية خارج الجامعة. إنهم بحاجة لأن يكونوا مطلّعين على القضايا البارزة الوطنية والحكومية.

إذا كان رئيس القسم يعرف ماهية الأسئلة الموجودة في ذهن الحلفاء الخارجيين بمن فيهم المكاتب الحكومية والمشرعون الرسميون والهيئات الحكومية الأخرى فسيكون من الأسهل تحسين صورة القسم. فعلى سبيل المثال، فإذا كانت المسؤولية في إنفاق المخصصات المالية أمراً حكومياً مهماً فستؤدي المعلومات التي تشير إلى فعالية القسم الاقتصادية مع الحفاظ على نوعية البرنامج إلى دعم سمعة القسم الإيجابية. وعندما يكون هناك اعتقاد عام بأن العديد من الأقسام يهمل تعليم الطلاب غير المتخرجين، فسيتم تلقي المطالب المتعلقة بالميزانية التي تظهر الحاجة إلى الموارد المالية في ضوء الفائدة الموجهة للطلاب غير المتخرجين بشكل إيجابي اكثر من تلك المطالب التي فشلت في إظهار الفائدة للطلاب غير المتخرجين. كما يجدر برؤساء الأقسام أن يولوا اهتماماً بالقضايا الوطنية التي تؤثر على كيفية تلقي المجموعات المؤيدة للقسم. ولقد بلغ الارتياب بالتعليم العالي أوجه عند نشر عدة

كتب شعبية بما فيها البروفسور سكام لـ (سايكس، 1988)، الدجالون في الكنائس لـ(أندر سون1992)، والتعليم غير المثقف لـ (د ساوزا، 1991). وهكذا تؤثر التغطية الإعلامية لهذه الكتب على المواقف التي يتخذها مؤيدون مهمون كخريجي الجامعات والمشرعين الحكوميين وأولياء الطلبة المحتملين. وعندما يعي رؤساء الأقسام المفاهيم المؤثرة بالموقف الحكومي تجاه التعليم العالي يستطيعون صنع المقترحات والاتصالات الأخرى التي تخلق صورة إيجابية عن القسم.

وأحد المظاهر الانتقادية لتقويم البيئة السياسية هو معرفة السياسة الجامعية وقراراتها. فلا يوجد ضمان بأن ممارسات الجامعة تتعامل مع كل الأقسام بشكل متماثل. ولنأخذ مثلاً نفقات مقابلة المرشحين لوظيفة شاغرة في هيئة التدريس التي يمكن تغطيتها من قبل القسم أو العميد أو نائب رئيس الجامعة. إن معرفة رئيس القسم بالقرارات الجامعية قد تساعد في الحصول على معاملة أكثر إيجابية للقسم. فمن المرجح أن يتلقى القسم موارد مالية لتغطية نفقات المقابلة إذا أدرك رئيسه كيف يطلب هذا المال. ولذلك يتوجب على رؤساء الأقسام أن يعززوا شبكة اتصالهم خارج القسم لكي يدركوا الحدود المحيطة بالقرار الجامعي. وهذه المعلومة مفيدة في ضمان موارد مالية للقسم.

تصميم خطة التسويق

يجب على رؤساء الأقسام أثناء وضعهم لخطة التسويق استخدام كل ما يعرفونه عن المنتج والمؤيدين المحتملين والبيئة السياسية. وللقيام بذلك، عليهم تحديد البيئة الملائمة والفريدة للقسم أولاً وهذا ما يسمى بالتنظيم الاستراتيجي. عادة ما يتذكر الناس الأمور نتيجةً لتميزها وليس لتشابهها. ولذلك يجب أن تعزز أية ميزة إيجابية تميز القسم.

ويجب على رؤساء الأقسام صنع الرسالة بطريقة مناسبة للمؤيد المحتمل. وبإمكانهم استخدام معرفتهم بميل المؤيد لخلق رسالة تمكن ذلك المؤيد من استيعاب مقدرات القسم واحتياجاته المادية. فعلى سبيل المثال، إن مطالب زيادة الموارد المالية

ستكون أقوى إذا قام رئيس القسم بربط أساس الطلب بأولويات المؤسسة التعليمية. وغالباً ما يقوم رؤساء الأقسام بدعم الطلب المرتكز على مزايا القضية ذاتها. ولسوء الحظ، كثيراً ما يكون ذلك أقل فعالية من ربط الطلب بقضايا تهم الإدارة. إن رئيس القسم الذي يطلب موارد مالية لدعم المزيد من الخريجين المساعدين في أوقات الشدة المالية وانخفاض التسجيل يزيد من احتمالية النجاح إذا ربط الطلب بمسألة تجهيز المزيد من نسخ مقرر الثقافة العامة المطلوب لكل المبتدئين القادمين، ويمكن أن يعزز النقاش بالإشارة إلى أن العدد الحالي للنسخ غير كاف لكل الطلاب المبتدئين القادمين، وأن هناك إصراراً متزايداً منهم لأخذ المقرر أثناء سنتهم الدراسية الأولى.

ويتطلب صنع الرسالة اهتماماً كبيراً بقناة الرسالة. حيث تجذب القناة الفعالة للرسالة انتباه المؤيد المحتمل. فعلى سبيل المثال، هل يستجيب خريجو الجامعة لطلب الدعم المالي عندما يكون الطلب مقدماً في رسالة من قبل نائب الرئيس أو عبر مكالمة هاتفية من عضو هيئة سابق؟. وهكذا فإن استخدام أفضل قناة للاتصال يزيد من فعاليتها. مثلاً يعرف أعضاء هيئة التدريس أن المعلومات المنسوخة على آلة ناسخة تكون أقل أهمية من المعلومات الموجودة في نسخة فوتوغرافية. لذلك يمكن لرؤساء الأقسام زيادة الأهمية لرسالة معينة باستخدام نسخة فوتوغرافية أكثر من استخدام نسخة مطابقة للأصل.

يعتبر التوقيت أمراً مهماً في فعالية الاتصال. فغالباً ما يؤدي حجم العمل وضغط المواعيد إلى تضحية رؤساء الأقسام بفوائد التوقيت الفعال. حيث يتطلب التسويق الفعال الوقتَ الملائم للمطالب وقضايا الدعم الأخرى ومن الضروري ربط بعض القضايا وإغفال بعضها الآخر. فعلى سبيل المثال ليس من الحكمة أن يتم تقديم طلب عن انخفاض التسجيل في القسم مباشرة بعد إعلان العميد بأن انخفاض التسجيل في الكلية سينعكس سلباً على ميزانية السنة المقبلة وإذا طلب العميد من رئيس القسم أن يتولى مسؤولية الإدارة لمبادرة هامة في الكلية يكون الوقت مناسباً

لتذكيره بحاجة القسم للمزيد من أجهزة الحاسوب وحاجته لدعم إضافي للسكرتارية. وهكذا يجب على رؤساء الأقسام أن يستغلوا كل فرصة مناسبة. وعندما تعلن الإدارة المركزية عن التزامها مجدداً بتعليم غير المتخرجين يمكن لرئيس القسم أن يزود الإدارة بفرصة تسمح لها بإظهار ذلك الالتزام من خلال الدعم لنشاط الكلية الذي سيحسن تعليم الطلاب غير المتخرجين.

مشاركة المسؤولية في التسويق للقسم

كما كانت مهمة تسويق القسم نشاطاً وحملة جماعية، فسيتحقق المزيد من النجاح إذا قام رئيس القسم بإشراك جميع أعضائه في العمل. ومن الخطورة إعفاء أفراد القسم من هذه المهمة البارزة. ويمكن أن يقوم الأعضاء ذوو النوايا الحسنة بإفشال أفضل خطط التسويق إذا لم يكونوا على اطلاع كاف. وعلى سبيل المثال فإن الأعضاء الذين يظهرون اعتقادهم بأن المدرسين الضعفاء في القسم هم من يدرس مقررات الطلاب غير المتخرجين يضعفون موقف رئيس القسم في تعزيز رسالته بأنه يمتلك التزاماً كبيراً بتعليم غير المتخرجين.

وستكون وسائل التسويق أكثر مصداقية إذا شارك كل الأعضاء في القسم في حملة التسويق له. وتقوم حملة التسويق الفعالة بتجنيد مساعدات كل القوى الداخلية والخارجية (داخل الجامعة وخارجها).

وتتضمن القوى الداخلية المحتملة بشكل عام، الأساتذة والطلاب والكادر الوظيفي والأصدقاء. بالنسبة للقوى الداخلية المتمثلة بالأصدقاء فهي تشمل الأشخاص أو المناصرين الذين لديهم اهتمام راسخ بنشاطات القسم وإنجازاته. فقد يكون الصديق قسماً آخر في الجامعة تعتمد اختصاصاته على مقررات تدرس من قبل القسم. وقد يكون الصديق زوجة مدير رفيع المستوى ولديها اهتمام باختصاص القسم وتحتضن القوى الخارجية المحتملة بشكل عام، خريجي الكلية والهيئات الاجتماعية والمصانع الخاصة والجامعات والكليات الأخرى وشركات التمويل والهيئات المحلية

والجمعيات المهنية والموظفين الحكوميين والقوى الدبلوماسية. ومن المفيد أن يتصل القسم مع هذه القوى الخارجية بطرق متميزة في أوقات الشدة المالية. حيث يمكن أن يكون الحلفاء الخارجيون مصدراً مهماً للدعم والتمويل. وبذلك لن تتسرع الإدارة المركزية في شطب برنامج يتمتع بدعم ملحوظ من حليف خارجي صريح. فعلى سبيل المثال، يستطيع برنامج المسرح المكلف الذي يكون التسجيل فيه ضعيفاً، أن يصمد أمام تخفيضات الميزانية إذا كانت إنتاجا ته المسرحية محبوبة من قبل مجموعة كبيرة من المناصرين الصريحين.

وعندما يتشارك رؤساء الأقسام في مسؤولية التسويق مع حلفاء داخليين وخارجيين فسيؤدي ذلك إلى خدمة هدفين.

أولاً، ستثقف هذه المشاركة الحلفاء الداخليين والخارجيين وتجعلهم مواكبين لإنجازات القسم. حيث سيكون الحلفاء مؤيدين فعالين للقسم إذا كان لديهم فهم واضح لمقدرات القسم ورسالته. وسيكون الأمر مفيداً بشكل خاص إذا تمكّن الحلفاء من التعاطف مع أهداف القسم ورسالته.

ثانياً، بالمشاركة في المسؤولية التسويقية للقسم فإنه يوسّع مجال حملة التسويق. وتساعد حملة تثقيف الحلفاء الداخليين والخارجيين حول القسم وتعريفهم بمقدراته وإنجازاته على تعميق التزامهم تجاهه.

إن وصف الأعمال المنوطة برئيس القسم نادراً ما يلائم المهمة التسويقية للقسم الجامعي وعلى أية حال فإن تلك المهمة ضرورية للمصلحة الإجمالية. ويساهم الحلفاء في الجامعة وخارجها بتشكيل مفاهيم عن القسم. وبذلك تكون الحملة التسويقية الفعالة أساسية لضمان مفاهيم إيجابية لدى الحلفاء المهمين.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة9ـ1(العمل في الظلام) يجب على رئيس قسم المسرح أن يقنع الإدارة المركزية بتوظيف مالي ضخم في القسم. كذلك فإن حاجة القسم للوحة ضوئية

إلكترونية ستصبح عرضة للانتقاد في وقت تخطط فيه الجامعة لتخفيض المستلزمات. ويخشى رئيس القسم أن تتخذ الإدارة من النفقات المطلوبة حجةً للتخلص من برنامج المسرح. ضع نفسك مكان رئيس القسم عندما تقرأ الحالة 9-1.

الحالة 9-1 العمل في الظلام

إن الأستاذة ويزوريك جالسة في الصف الخلفي من مسرح الجامعة المعتم وهي تفكر فيما ستفعله تجاه الأزمة الجديدة التي تواجه القسم. حيث يجب على قسم المسرح أن يفتتح عرضه الجديد في غضون أربعة أيام واللوحة الضوئية الخاصة بمنصة المسرح غير موجودة في مكانها. والأسوا من ذلك أن عمال الإصلاح في المبنى أعلنوا أن الضرر لا يمكن إصلاحه. فعلى مدى سنوات حافظوا عليها صالحة للاستخدام من خلال استخدام أجزاء مصنّعة يدوياً. وفي كل مرة يقوم فيها العمال بعمليات الإصلاح يذكّرون رئيسة القسم بأن عمر اللوحة الضوئية تجاوز ثلاثين عاماً وقد أصبحت باليةً وعفا عليها الزمن مقارنة مع التكنولوجيا الحديثة.

لقد أخذت رئيسة القسم الإنذار على محمل الجد فقد قام القسم منذ سنين بطلب المال من الإدارة المركزية لشراء لوحة ضوئية إلكترونية تحل محل اللوحة القديمة. وحاول القسم أيضاً أن يضمن موارد مالية إضافية عن طريق المنح الخارجية. ولقد جربت رئيسة القسم كل الوسائل الممكنة بما في ذلك ربط الحاجة إلى لوحة إلكترونية مع التعليم النوعي. لأن الطلاب الذين يسعون للحصول على شهادات تخصصية في المسرح الفني سيستفيدون من تقنية كهذه. إلا أن جميع المحاولات باءت بالفشل والقسم يمضي مترنحاً تحت وطأة الإصلاحات التدريجية للتجهيزات القديمة.

التوقيت

يعتقد رئيس القسم أن هذا أسوأ توقيت يتم فيه إيقاف اللوحة الضوئية عن عملها. فقد أعلنت الإدارة المركزية هذه السنة بأنها لن تقوم بتوزيع الميزانية على كل

الأقسام وستعمل الإدارة المركزية على تقويم كل البرامج بهدف توزيع النفقات بحسب الأهمية، كما أنها تخطط للتخلص من بعض البرامج. لقد قلقت الأستاذة ويزوريك بشأن مصير قسم المسرح حتى قبل هذه الكارثة الأخيرة. علماً بأن التسجيل في قسم المسرح بقي مستقراً خلال السنوات الخمس الماضية، ولكنه عاد إلى الزيادة ولو ببطء.

فالقسم يحتوي على تسعة أساتذة وستين طالباً غير متخرج و سبعة إلى عشرة طلاب في برنامج الماجستير في الفنون الجميلة. وهكذا فإن قوة القسم تكمن في سلسلة انتاجاته. حيث يقدم أعضاء هيئة المسرح عشرة عروض مسرحية مهمة كل سنة، إضافة لحفلات أوبرا ومسرحيات غنائية، وتلقى سلسلة الإنتاجات هذه صدى إيجابياً لدى الجماهير، كما يقوم قسم المسرح بجذب زبائن منتظمين ضمن مجال يصل إلى مئة وخمسين ميلاً.

ولقد مكنت سلسلة الإنتاجات المسرحية القسم من النجاة من تخفيضات الميزانية السابقة. وحالياً يكسب القسم سبعين دولاراً من شباك التذاكر مقابل كل مئة دولار من أموال الجامعة التي تم إنفاقها على إنتاجاته المسرحية.

وتخشى رئيسة القسم ويزوريك من أن الحاجة إلى لوح ضوئي جديد قد يحرض الإدارة المركزية على إلغاء قسم المسرح. حيث يعلم رئيس القسم بأن كلاً من الرئيس والمسؤول الإداري لايقدران الفنون الجميلة والمسرحية كثيراً. فهما لايواظبان على حضور العروض المسرحية كما أنهما غير مباليين بالمناشدات التي يقوم بها القسم من أجل الموارد المالية المطلوبة.

وتدرك رئيسة القسم بأن المنظر القديم لقسم المسرح يجعله كئيباً. ومن دون اللوحة الضوئية سيكون من المستحيل استقطاب الطلاب الذين يطلبون التدريب والخبرة واستبقائهم في المسرح الفني. وإذا لم يستطع القسم إعطاء إنتاجات مسرحية، فسيكون من الصعب استقطاب الطلاب وإبقاؤهم مهتمين بالمسرح.

يجب أن يستمر العرض

تكمن الأزمة الحالية في كيفية التعامل مع الكارثة التي تهدد العرض المسرحي القادم.

وتعرف رئيسة القسم أن إمكانية الاعتماد على أساتذة يبذلون كل ما بوسعهم للحفاظ على العرض وتقديمه في الموعد المحدد متوفرة. ولقد كانت متأثرةً دوماً بالحماسة والحرفية (المهنية) التي يظهرها أساتذة المسرح الذين يستمتعون بإنجازهم ويفخرون كثيراً بتقديم جدول أعمالٍ غنيٍ بالعروض كل سنة.

ويستمتع الأساتذة بإنجاز عروضٍ مسرحيةٍ مهمةٍ وذات نوعيةٍ عاليةٍ مع طلاب موهوبين ومجدّين. ويساعد التدريب الذي يتلقاه الطلبة على ضمان عملٍ لهم بعد التخرج. كما يفخر المسرح بقائمةٍ طويلة من الخريجين الناجحين الذين صنعوا شهرة لهم في عالم المسرح المحترف كممثلين أو مهندسي إضاءة أو مهندسي ديكور أو مخرجين.

إضافة لذلك، فإن العديد من الخريجين حصلوا على شهادات عليا وشغلوا مناصب إدارية في التعليم المسرحي.

إن أساتذة المسرح هم الذين توصلوا إلى خطة لمعالجة الكارثة الحالية. وقسم الإذاعة والتلفزيون يقع في نفس المبنى، ولديه استديو صغير بلوحة ضوئية مشابهة. ورغم من أن اللوحة الضوئية قديمةٌ أيضاً إلا أنها تعمل.

وقد قرر أساتذة المسرح أن يمدوا سلكاً من أضواء المسرح إليها. وهذا يتطلب قيام الفني الموجود في غرفة المراقبة في المسرح ببث الإشارات اللازمة لتغيير الضوء باستخدام جهاز لاسلكي إلى فنّيٍ آخر يجلس وراء لوحة التحكم التي تبعد بحدود خمس وسبعين ياردةً عن خشبة المسرح.

ويجب على الشخص الذي يعمل على تشغيل أضواء المسرح أن يجري تغييرات وفقاً للإرشادات الصوتية لا المراقبة البصرية. وهذا الابتكار أعطى الكادر بأكمله تحدياً جديداً. ويجب على الممثلين أن يكونوا أكثر دقة في حركاتهم على خشبة

المسرح التي ترسل التغييرات الضوئية بالإشارة. حيث يبدأ أحد المشاهد في الفصل الثاني بممثل يشغل الضوء. وهذا الأمر يوجب على الممثل ان يجعل هذا التصرف نظامياً بحيث يسهل إيصاله إلى الفني الذي لا يستطيع مراقبة حركة اليد.

وتُدهش رئيسة القسم عندما يبدأ الأساتذة والطلاب بتنفيذ هذه المهمة المعقدة ويزداد الحماس في القسم بينما يعمل كل فرد بجد لمواجهة التحدي وتقديم العرض المسرحي في حينه.

وتقوم ويزوريك بمراقبة العمل بذهول حقيقي وهي تفكر في فشل الإدارة المركزية برؤية القيمة الكبيرة لبرنامج المسرح وأساتذته.

دعنا نحلل الحالة

لوسي ويزوريك تعلم أن قسم المسرح في موقف غير محصن، حيث تقوّم الإدارة المركزية كل البرامج بهدف التخلص من بعضها. وتعتقد الإدارة الجامعية بعدم قدرة الميزانية على دعم نفس العدد من البرامج، لذلك تخطط لإجراء تخفيض رأسي (بحسب الأهمية) عند جرد البرامج الجامعية. وتخشى رئيسة القسم أن تكون نسب التسجيل المتدنية وراء عدم حصانة القسم، حيث تبلغ نسبة الأساتذة إلى الطلاب واحداً إلى ستة تقريباً. أما في التعليم العالي، فالنسبة واحد إلى واحد. وفي ضوء هذه النسب أو الدخل الإجمالي لا يعتبر القسم منتجاً رئيسياً للمؤسسة التعليمية. والذي يزيد الأمر سوءاً أن قسم المسرح يقدم برنامج عروض طموحاً كل سنة.

ونعلم أن المديرين ليسوا زبائن يواظبون على حضور هذه العروض. ورغم عدم إدراج ذلك في الحالة المدروسة إلا أن رئيس القسم يخشى أن تعتبر الإدارة سلسلة العروض هذه تافهة في أوقات شدة كهذه. وفي كل الأحوال لم تستطع رئيسة القسم إقناع الإدارة بدفع ثمن لوحة ضوئية جديدة. وهذا يوحي بأن الإدارة لا تعتبر سلسلة العروض المسرحية الهامة ضمن أولويات المؤسسة التعليمية.

لقد سقطت اللوحة الضوئية ولم يعد بالإمكان إصلاحها، ولكي يبقى قسم المسرح صالحاً للعمل لابد من قيام المؤسسة بشراء لوحة ضوئية جديدة. وتتخوف رئيسة القسم من قيام الإدارة بحذف برنامج المسرح.

تعتبر خشبة المسرح المختبر الحقيقي لطلاب المسرح ومن دون أضواء في المسرح سيكون من المستحيل تعليم مقررات المسرح أو إعداد العروض المسرحية.

وتتخوف لوسي ويزوريك من أن توقيت فشل اللوحة الضوئية سيقرر نهاية القسم.

يجب على رئيسة القسم في الحالة (9-1) أن تفكر بأبعد من موقف القسم مع الإدارة المركزية. فعلى رؤساء الأقسام القيام بتحديد الحلفاء الخارجيين الذين يقدّرون برنامج المسرح وسلسلة العروض المسرحية. وكما نعلم فإن سلسلة العروض المسرحية رائجة في المناطق المحيطة حتى أن الزبائن المخلصين يتحملون عناء السفر من مسافة مئة وخمسين ميلاً لرؤية العروض. ونعلم أن الطلاب يستفيدون من سلسلة العروض المسرحية الطموحة بحيث يضمنون عملاً في المستقبل. وأخيراً نعلم بأن لدى قسم المسرح خريجين بارزين صنعوا لأنفسهم إسماً في عالم المسرح المحترف كممثلين ومهندسي إضاءة ومهندسي ديكور ومخرجين. ويعتبر الحلفاء الخارجون من الزبائن والخريجين مصادر مهمة لتمويل القسم.

وتركز رئيسة القسم على نفقات اللوحة الضوئية الجديدة وعلى الموارد المالية المنخفضة. وهي تنظر للمشكلة من وجهة نظر الإدارة. وعوضاً عن ذلك كان على رئيسة القسم أن تؤثر في تقييم الإدارة لقسم المسرح وعليها أيضاً أن تحلل المنتج والمساهمات التي يقدمها المسرح للجامعة والمناطق المحيطة؟.

ولأن سلسلة العروض التي يقدمها المسرح محببة للزبائن يبقى برنامج المسرح نافذة للمؤسسة التعليمية على المناطق المجاورة وإضافة إلى كونه وسيلة للعلاقات العامة. وتقوم سلسلة العروض المسرحية بتحقيق عائد مادي. فنحن نعلم أن شباك التذاكر يأخذ سبعين سنتاً من كل دولار ينفق على العرض. كذلك على رئيسة القسم أن تناقش أهمية برنامج المسرح كونه يشكل استثماراً كبيراً للجامعة.

وأخيراً يقدم المسرح برنامجاً نوعياً. فالأساتذة واسعو الحيلة ويفخرون كثيراً بعملهم مع الطلاب وبسلسلة العروض المسرحية التي يقدمونها. كما أن بإمكان المتخرجين الحصول على عمل في المسرح المحترف أو متابعة دراساتهم العليا.

وبالتالي هناك أسباب مقنعة لاعتبار برنامج المسرح كخزانة عرض للجامعة.

فيما يتعلق بتقييم البيئة السياسية فإن رئيس القسم في الحالة (9-1) يحصر تفكيره بالجامعة وخصوصاً وضع ميزانية المؤسسة التعليمية. وتعتبر البيئة السياسية أبعد من ذلك، حيث تتضمن عناصر أخرى كتقويم الزبائن لبرنامج المسرح والتأثير المحتمل للخريجين البارزين والتعليم النوعي الذي يفيد المتخصصين.

ويجب أن يُظهر تحدي رئيس القسم مقدراته واحتياجاته المادية في سياق أوسع بحيث تتمكن الإدارة المركزية من فهم القيمة الحقيقية لقسم المسرح. وهكذا فإن فشل اللوحة الضوئية يجعل هذه الضرورة أكثر إلحاحاً. وبالتأكيد ليس على رئيسة القسم تعزيز صورة إيجابية أكثر عن قسمها. بل يجب عليها تدبّر أزمة قصيرة المدى، ومن المحتمل أن تؤثر على مصير القسم لمدى طويل.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيسة القسم في الحالة (9-1) وفكر ملياً كيف ستتدبر هذا الأمر؟.

1- كيف ستظهر الحاجة للوحة ضوئية جديدة؟ كيف ستستفيد من دعم الزبائن والخريجين لتقوية حجتك؟ هل ستشرك الأساتذة والطلبة؟.

2- متى ستعرض حالتك؟ هل ستنتظر حتى انتهاء العرض الحالي؟ هل ستفصل الأزمة الحالية عن الحاجة طويلة المدى أم ستربط بينهما؟.

ارجوك ان تفكر

غالباً ما تتعامل الأقسام مع النوعية كهدف داخلي، كما أنها تشكل مصدراً تسويقياً أيضاً. فمن المهم أن تقوم الأقسام ذات البرامج عالية الجودة بإبلاغ الآخرين

داخل الجامعة وخارجها بنجاحاتها. وعندما يتم دمج مفهوم النوعية مع الحملة التسويقية للقسم يكون باستطاعة رئيس القسم مساعدة الأساتذة في تحديد المعايير المناسبة لتقييم نوعية القسم.

ويكون هذا النوع من المراجعة الإدارية هاماً للحفاظ على البرامج النوعية ومعرفة متى تكون المراجعات المنهجية مناسبة. فعلى سبيل المثال قد يفخر القسم ببرنامج عالي الجودة على أساس ما يتلقاه الطلاب أو على أساس مكان تعيين الخريجين وفي هذه الحالة يصبح نموذج التدريب المقدم والسجل الذي يظهر نجاح عملية التعيين في الموقع المناسب معيارين أساسيين لتقويم نوعية البرنامج.

وبشكل واضح تساعد الرسالة الواضحة للقسم وبيئته السليمة ومنهجه المركز على تعزيز صورته الإيجابية. ولن يتمكن اكثر الأساتذة مهارة من تعزيز صورة القسم بشكل إيجابي إذا كانت رسالته وأهدافه غامضةً وغير واقعية.

كذلك لن يستطيع أكثر رؤساء الأقسام مهارة دعم برامجها بشكل فعال إذا كان المنهج يفتقر إلى التركيز. ولهذا السبب تكون المعلومات المعروضة سابقاً في هذا الكتاب والمتعلقة بصياغة رسالة القسم وتعزيز بيئته وثيقة الصلة بمهمة تعزيز القسم.

دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك في إدارة كل من الأزمة الحالية واحتياجات القسم طويلة المدى والمفصلة في الحالة (9-1). فإذا كانت طريقتك لا تدمج خطط الاتصال من أجل التسويق للقسم بشكل فعال فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة سابقاً في هذا الفصل. هل طريقتك هي أن:

- تحلل المنتج؟.
- تعيّن الحلفاء الأساسيين؟.
- تقوم البيئة السياسية؟.
- تستفيد من خطة تسويقية منظمة بدقة؟.
- تشارك بمسؤولية التسويق للقسم؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

في الحالة (9-2)، (حشد المؤيدين)، تتبنى رئيسة القسم ويزوريك خطة استباقية للحصول على لوحة ضوئية إلكترونية لقسم المسرح. قارن الخطة التسويقية للوسي ويزوريك مع خطتك التي قمت بتصميمها للحالة المعروضة في الحالة (9-1).

الحالة 9-2 حشد المؤيدين

بينما كانت ويزوريك مأخوذة بقدرة أساتذة المسرح وتعهدهم بإرضاء الزبائن خطرت لها فكرة. فلقد أدركت بأن الزبائن المخلصين للمسرح سيقدّرون كثيراً الجهود الإضافية للأساتذة وللطلاب المبذولة من أجلهم لذلك قامت بالاتصال بوسائل الإعلام المحلية ودعتهم لمشاهدة التحضيرات لليلة الافتتاح. وقامت صحيفة محلية بنشر تحقيق إخباري يعرض صورة لكميات كبيرة من الكابلات اللازمة لوصل الأضواء في المسرح إلى لوحة التحكم البعيدة. وقد أظهرت إحدى الصور في الصحيفة رزمة أسلاك يصل قطرها إلى ثلاثة أقدام. ويصل كل سلك منها ما بين ضوءٍ في المسرح ولوحة التحكم البعيدة في قسم الإذاعة والتلفزيون. لقد تم استخدام أكثر من مئة وعشرين سلكاً مختلفاً لاستخدامها في إضاءة العرض. وقد امتدت الأسلاك حول عدة زوايا بطول خمس وسبعين ياردة وصولاً إلى غرفة الفني الذي سيتحكم بتغيير إضاءة العرض عبر سماعة الرأس.

ولدى إجراء مقابلة معها بشأن هذا العمل أثنت رئيسة القسم على عبقرية الأساتذة. وقامت بوصف تفصيلي للإبداع والجهود الفائقة التي بذلها الأساتذة والطلاب معاً من أجل تقديم العرض في موعده كما وعدوا. وعندما سُئلت رئيسة القسم متى سيحصل المسرح على لوحة ضوئية جديدة، كشفت عن المحاولات الفاشلة في الحصول على منحة مالية لشرائها. لقد وصفت رئيسة القسم بشكل صريح طبيعة التجهيزات البالية وادعاء عمال الإصلاح بأنه من المتعذر إيجاد قطع لإصلاح اللوحة الضوئية وجعلها تعمل مرة أخرى. وقد أضافت ويزوريك بأن

الجامعة تمر بوقت عصيب. وأشارت إلى أن الإدارة الجامعية ستقرر إن كان المسرح يشكل أولوية للمؤسسة التعليمية والمناطق المحيطة، وشرحت بأن القسم سيتلقى المال لشراء اللوحة فقط في حالة وضع المسرح ضمن أولويات الإدارة. وقد أوضحت رئيسة القسم بأن قرار شراء لوحة جديدة لقسم المسرح هو أمر عائد للإدارة المركزية وليس للقسم كما بينت أن الإدارة المركزية تعتبر أهمية المسرح لزبائن المنطقة أهميةً نوعية لبرنامجها التعليمي.

ليلة الافتتاح

لقد باع شباك التذاكر البطاقات المخصصة للعرض بشكل مبكر أكثر من المعتاد. حيث تأثر الزبائن وبعض القادمين الجدد بالتغطية الإعلامية. وقد استطاعت ويزوريك سماع تعليقات الزبائن وهم يدخلون إلى المسرح وانزعج الكثيرون من المشي فوق الأسلاك الممتدة عبر الممر الطويل إلى قسم الإذاعة والتلفزيون.

لقد أحضر البعض آلات التصوير لالتقاط صور خاصة لهذا العمل الفذ. وقد شعرت ويزوريك بأن الجماهير متأثرة بنجاح القسم وتأكد هذا الشعور في الفصل الثاني عندما صفق الجمهور عند قيام الممثل بتشغيل زر الضوء الموجود على حائط المسرح واستجابة فني الإضاءة وفقاً لذلك. لقد همّ الجمهور بالوقوف والتصفيق لهذه التغييرات الضوئية الصعبة.

اقتناص الفرصة

نزولاًعند رغبة الجمهور قام القسم بإضافة عرضين نهاريين. وقد أعلن القسم عن أن عوائد العرضين الإضافيين ستستخدم لشراء لوحة جديدة إذا اقرت الإدارة المركزية ذلك كما باع القسم تذاكر مستقلة للقيام بجولة في الكواليس بعد العروض النهارية حيث تكون هذه الجولة في المكان الذي حدثت فيه الخدع الضوئية أثناء الفصل الثاني.

ولكن نتيجة لصغر المكان ومراعاة السلامة أعلن القسم أنه سيبيع خمسين بطاقة فقط بعد كل عرض. ولقد تم بيع بطاقات التجوّل في الكواليس في غضون يومين من الإعلان.

حصر الأسئلة في اتجاه معين

عندما تساءل الزبائن المهتمون عن شراء لوح ضوئي جديد قامت ويزوريك بتذكيرهم بأن قرار شراء لوح ضوئي جديد أمر عائد للإدارة.

كما أشارت بأن الإدارة ستعمل على مقارنة أهمية برنامج المسرح مع أولويات الجامعة الأخرى وقامت بتسمية الأشخاص الذين سيتخذون القرار بهذا الشأن وأوضحت المعايير التي قد تستخدم لتقرير مستقبل برنامج المسرح.

لقد تلقى عميد الكلية وكذلك المسؤول الإداري عشرات الاتصالات والرسائل يومياً من الزبائن المهتمين بالمسرح الذين أرادوا تذكير الإدارة بأهمية برنامج المسرح للمنطقة. واستناداً إلى تلك الرسائل التي أرسلها العميد إلى لوسي ويزوريك فقد قام الزبائن بعمل عظيم في الافتخار بنوعية العروض المسرحية وأبدى العديد منهم استعداده لدفع المزيد لقاء بطاقات موسمية للمحافظة على موسم العروض، وهكذا فقد تجلى للإدارة أن لدى قسم المسرح حلفاء واضحين من المؤيدين الخارجيين.

دعنا نحلل الحالة

تسعى لوسي ويزوريك لربط الأزمة الحالية بالحاجة طويلة المدى. فهي تطمح إلى أن يؤدي إشهار الطريقة المبتكرة التي أنقذ الأساتذة من خلالها العرض ونفذوا وعدهم للزبائن المخلصين إلى إقناع الإدارة المركزية بكفاءة القسم.

وتتطلب معظم القرارات بعض الموازنة ولذلك على رؤساء الأقسام أن يفكروا ملياً بالمزايا المناسبة لكل قرار محتمل. لقد جازفت ويزوريك عندما أشارت إلى الإدارة المركزية فهي بذلك قد تنفر الإدارة وبالتالي تعرّض الدعم الجامعي للخطر.

وبما أن الإدارة لم توافق على شراء لوحة ضوئية جديدة قبل تلك الأزمة، فإن ويزوريك ليس لديها ما تخسره عندما قامت بحشد دعم الزبائن.

إن الأستاذة ويزوريك حذرة في طريقة تلميحها للإدارة المركزية، فلقد أوضحت بأن الإدارة هي التي تتحكم بقرار شراء لوحة جديدة وكذلك بينت للزبائن المعايير المناسبة ولكنها لم تكشف عن رفض الإدارة لطلبات سابقة واقتصر تلميحها على معلومات حقيقية، فهي لم تقل شيئاً يوحي للآخرين بأن الإدارة تعمد إلى التخلص من برنامج المسرح أو لا تقوم بدعمه لأسباب معينة. وهذا يعفي الإدارة من الدفاع عن القرارات السابقة التي لن تروق للزبائن. كما سيسمح لها بدعم برنامج المسرح دون أن تظهر وكأنها قد غيرت رأيها بشأن أولويات الجامعة.

نحن نعلم أن لدى برنامج المسرح في الحالة 9ـ1 بعض الخريجين البارزين الذين صنعوا لأنفسهم شهرة في عالم المسرح المحترف. ولكن لن يتمكن أولئك الخريجون من التعبير عن دعمهم لأنهم قد لا يعلمون بحالة القسم أصلاً إلا من الصحافة المحلية، ولذلك قررت ويزوريك استخدام مناصرة الزبائن المحليين الذين تسهل تعبئتهم ليقوموا بإقناع الإدارة بقيمة ونوعية برنامج المسرح.

وهذا لن يمنع رئيس القسم من طلب الدعم من الخريجين في وقت لاحق. حيث يعد الخريجون مصدراً محتملاً للدعم والموارد المالية، ومن المحتمل أن يرغب بعضهم بالمساهمة في شراء اللوحة الضوئية.

إنه دورك

فكر ملياً باستجابة رئيس القسم للحالة المعروضة في الحالتين 9-1 و 9-2 وقرر إن كان بالإمكان فعل شيء آخر لتحسين وضع برنامج المسرح مع الإدارة المركزية.

أ- هل ستشرك الخريجين في هذا الوضع ؟ وإذا كان الأمر كذلك ما نوع الدعم الذي تريده من الخريجين (كلامي، مادي، خبرة مهنية) وكيف ستحصل عليه؟

2- افترض بأن العرض انتهى ولم توافق الإدارة على شراء لوح ضوئي جديد، ما التصرف اللاحق الذي ستقوم به؟ وكيف ستشرك الزبائن والخريجين والأساتذة والطلبة؟ من الحلفاء الآخرين الذين ستطلب منهم إقناع الإدارة بشراء لوح ضوئي جديد؟.

أرجوك أن تفكّر

لم يلجأ رئيس قسم المسرح إلى استخدام الحلفاء في الجامعة. فكما ذكر سابقاً في الفصل الثامن من الكتاب فإن باستطاعة الأقسام الحصول على حلفاء فعالين من الجامعة يستطيعون تقديم الدعم في حالاتٍ كتلك المعروضة في الحالتين المذكورتين. ولتحديد إمكانية تلقي الدعم من الحلفاء في الجامعة على رئيس القسم تحديد ما إذا كان يوجد لدى الجامعة برامج أخرى تعتمد على قسم المسرح. فعلى سبيل المثال هل يعتمد الطلاب الذين يتخصصون في الثقافة الصحية على مقررات المسرح في الحركة؟ هل يقدم قسم المسرح مقرراً عن الإدراك المسرحي في برنامج الثقافة العامة الجامعي؟.

وهل يوجد حلفاء مماثلون يمكن للقسم أن يكرسهم لمساندته؟ هل يوجد لدى قسم المسرح فرصة لبناء التحالف مع برنامج الرقص والبرامج الأخرى التي تحتاج إلى خشبة المسرح؟.

إن الإدارة ستكون أكثر رغبة بشراء لوحة ضوئية جديدة إذا كانت خشبة المسرح تقدم خدمات لبرامج جامعية عديدة. إن تشكيل تحالفات فعالة يستغرق وقتاً وسيكون عملياً لدى رئيس قسم المسرح إيجاد حلفاء داخل الجامعة يساعدون على حل الوضع المتأزم في الحالتين آنفتي الذكر.

وضع النظرية قيد التطبيق

إن على رئيس القسم في الحالة 9-3 (التخلص من التجميد الوظيفي) أن يقلص الأثر المحتمل للتجميد الوظيفي الذي تمارسه الكلية على قسم اللغة الإنكليزية. إذا عرف أن القسم سيخسر مؤقتاً أو بشكلٍ دائم أربع وظائف ثابتة في هيئة التدريس. ضع نفسك مكان رئيس القسم وأنت تقرأ الحالة 9-3.

الحالة 9-3، تصعيد الهجوم

تُعدّ الظروف المالية التي تمر بها الجامعة الحكومية المركزية هذه السنة خطيرة جداً.

وقد قام المسؤول الإداري باستعادة قسمٍ من ميزانية كل الكليات الجامعية نتيجة لانخفاض التسجيل. وعندما عرف عميد كلية العلوم والعلوم الإنسانية المبلغ الذي يجب إرجاعه، قام بفرض تجميد وظيفي عاجل. وفي اجتماع لرؤساء الأقسام في الكلية، أوضح العميد بأن لجنة الكلية ستقوّم كل الوظائف الشاغرة وترتبها حسب الحاجة حتى لاينال التجميد الوظيفي من تلك الوظائف الأساسية.

قسم اللغة الإنجليزية

يتعرض قسم اللغة الإنجليزية للتجميد الوظيفي. حيث يجري القسم حالياً أربعة أبحاث لتعيين أعضاء جدد. ويعتبر قسم اللغة الإنكليزية أحد أكبر الأقسام في الكلية حيث يشتمل على تسع وعشرين وظيفة عضوية.

ويقوم القسم بخدمات في برنامج الثقافة العامة من خلال رفده بأساتذة يدرسون حصص الإنشاء الست المقررة والمطلوبة في البرنامج. وكذلك يخدم القسم المتخصصين في الهندسة والعلوم الذين يجب عليهم أخذ مقررات في أصول الكتابة وعلاوة على ذلك يفخر القسم بتميزه في مجال الكتابة الإبداعية وأدب القرنين الثامن عشر والتاسع عشر.

القرار

لقد قام العميد بتشكيل لجنة مهمتها تقويم احتياجات الأقسام وترتيب الوظائف الشاغرة التسع عشرة حسب الأهمية. ويعتقد العميد بأن الميزانية التي ستحصل عليها الكلية ستكفي لشَغْل سبعة وظائف فقط. وتتكون الكلية من ثمانية وعشرين قسماً جامعياً، حيث يوجد في اثني عشر قسم منها وظيفة شاغرة أو أكثر. وقد

يكون على رؤساء الأقسام تقديم تقارير مكتوبة إلى اللجنة يشرحون فيها أسباب التعيينات المقترحة. ولتسريع عملية المراجعة قرر العميد أن تعمل اللجنة من خلال وثائق لا من خلال مقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام. ويتفهم الجميع ضرورة الإسراع حتى تتمكن الأقسام المجاز لها بشَغْل الوظائف أن تعمل باكراً لاستقبال أفضل المرشحين المحتملين.

المفاهيم

يخشى رئيس قسم اللغة الإنكليزية أن يخسر القسم اثنتين على الأقل من وظائفه الأربع الشاغرة. ويعتقد بأن لدى قسمه أسباباً وجيهة لشَغْل كل الوظائف الشاغرة كما أنه يعتقد بأن لجنة الكلية ستنظر إلى الوظائف الموجودة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية على أنها أقل أهمية من وظائف مجال الإنشاء الإنجليزي. ومن الجدير بالذكر أن معظم الأقسام داخل الكلية تعتبر قسم اللغة الإنجليزية قسم خدمات يلبي احتياجات الثقافة العامة في الإنشاء. ويتخوف رئيس القسم ألا يدرك العميد وأعضاء اللجنة التفوق الذي أحرزه أعضاء الهيئة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

الخطة

لقد أدرك رئيس القسم أن قرار لجنة الكلية لن يرتكز بشكل حصري على تقرير القسم الذي يبرر للوظائف الشاغرة الأربع. وهكذا قرر مع الأعضاء، العمل بشكل مسبق لرفع سمعة القسم الإيجابية في مجالي الكتابة الإبداعية والأدب.

والخطوة الأولى التي قام بها العميد هي تنسيق بعض المواد الصحفية لتنشر في وقت لاحق وهي تظهر الجوائز الأخيرة التي حصل عليها أساتذة القسم عن أعمالهم في الشعر والقصة. وتنتهي المقالة المنشورة في الصحيفة المحلية بصورة لرئيس القسم وهو محاط بنسخ الكتب والأعمال الأخرى التي كتبها أساتذة القسم في السنوات العشر الأخيرة.

والخطوة الثانية التي قام بها القسم هي استغلال مجموعة المحاضرات السنوية. حيث يقوم رئيس القسم عادة بعمل إعلان في آخر السنة الدراسية يبرز فيه المحاضرين والمثقفين المدعوين. أما هذه السنة فقد بكر القسم بعمل الإعلانات الترويجية لمجموعة المحاضرات السنوية. ويتضمن الإعلان تصريحات لمثقفين بارزين في مجال الأدب يظهرون من خلالها أهمية التركيز الأدبي النوعي في الجامعة الحكومية المركزية.

أما الخطوة الثالثة التي قام بها القسم فهي إرفاق معلومات غير مطلوبة في تقريره إلى لجنة الكلية. حيث طلبت اللجنة بعض المعلومات العادية عن التسجيل والحصص المقررة وعدد الأساتذة المتوفرين ومعدلات التخرج. وقد أعد رئيس القسم تقريراً ينسجم مع طلب لجنة الكلية إلا أنه أضاف إليه معلومات تُفصّل ما ستخسره الكلية في حال خسر القسم أياً من وظائفه الأربع. ورغم من كون هذه المعلومات تحذيرية إلا أنها توضح تقرير القسم. فعلى سبيل المثال يوثق رئيس القسم في تقريره أن الأساتذة في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية يساهمون بمعدل أربعة إلى اثنين في الخطط المالية كل سنة.

فإذا لم يكن القسم قادراً على شَغْل الشواغر في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية فسيتقلص عدد الأعضاء في هذين المجالين من تسعة ليصبح سبعة. ويلجأ رئيس القسم لاستخدام هذا العدد المخفض ليسلط الضوء على الجهود المبذولة والجوائز الممنوحة. وبما أن الكلية تتلقى أموالاً على كل جائزة ممنوحة، فإن خسارة وظيفتين ستؤدي إلى خسارة ملحوظة في الأموال المقدمة للكلية. ويشير رئيس القسم أيضاً إلى أن بعض المقررات لن تزود بمدرسين في حال لم يتم تعيين الأعضاء. كما يبين كيف سيؤدي ذلك إلى إضعاف الشهادة المقدمة للمختصين في الكتابة الإبداعية والأدب. وأخيراً يقدم رئيس القسم دليلاً يوضح بأن أكثر من سبعين بالمئة من المتخصصين في الإنجليزية يسعون وراء هذين الاختصاصين.

دعنا نحلل الحالة

يدرك رئيس القسم أن قسمه عرضة للتجميد الوظيفي. حيث توجد أربع وظائف شاغرة في وقت تستطيع الكلية فيه شَغْل جزء يسير فقط من مجموعة الوظائف الشاغرة التسعة عشر. والأسوأ من ذلك لا يدرك رئيس القسم واللجنة التي ستقرر الوظائف التي يجب شغلها مهمة قسم اللغة الإنكليزية.

في حين يتفهم العميد وأعضاء اللجنة الدور المساعد الذي يقدمه القسم في رفد الإنشاء الإنكليزي ومناهج الكتابة الإنكليزية بالأساتذة إلا أنهم يدعمون عمل القسم في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

وتوضح هذه الحالة أهمية القيام بحملة مستمرة لتعزيز القسم. وعندما يعرف رئيس القسم بأن الجامعة لا تفهم جزءاً مهماً من برنامج القسم، يجب عليه أن يشرع في معالجة هذا المفهوم الخاطئ قبل تفاقمه.

كما يجب أن يظهر رئيس القسم مقدرات القسم وإنجازاته في المجالين الأدبي والكتابة الإبداعية. فمن المهم تعزيز رسالة القسم كاملة، وكذلك الإنجازات المرافقة لتلك الرسالة.

يعرف رئيس القسم بأن لجنة الكلية ستتفهم الحاجة إلى أساتذة يُدرسون الإنشاء الإنكليزي ومقررات الكتابة الفنية، ولكن عليه أن يجعل لجنة الكلية تتفهم حاجة القسم لأساتذة في مجالي الأدب والكتابة الإبداعية.

وللقيام بذلك يجب أن يحدد رئيس القسم المعلومات التي ستجذب لجنة الكلية ويحدد كيفية تقديمها. وبما أن لجنة الكلية تتوقع تقارير مكتوبة من رؤساء الأقسام يناقشون فيها الفائدة من الاحتفاظ بالوظائف الشاغرة لديهم، كذلك يجب أن يفكر رئيس القسم بالمزيد من القنوات الهادفة لتقديم المعلومات للجنة الكلية.

ولذلك يلجأ رئيس القسم إلى القيام بثلاثة إجراءات محددة لكي يقنع لجنة الكلية والعميد بعدم استطاعة قسم اللغة الإنكليزية تحمل خسارة وظائف في مجالي الكتابة الإبداعية والأدب. وقد كان بالإمكان القيام بإجراءين على الأقل من تلك الإجراءات قبل الهزة المالية التي يتعرض لها القسم حالياً. حيث تكون المواد الصحفية التي تعرض بعض الجوائز الأخيرة التي كسبها القسم فكرة جيدة سواء أكان القسم خاضعاً لتخفيض الميزانية أم لا. وبشكل مماثل كان بإمكان القسم أن يستغل فرصة المحاضرات السنوية ليعزز القسم ويظهر السمعة الجيدة المتنامية للفرع.

وعندما يسوق رؤساء الأقسام لأقسامهم من خلال إظهار نشاطات أعضاء هيئة التدريس على أساس منتظم، فإنهم يؤسسون سمعة لأقسامهم تساعدها على تخطي العوائق فلو أدرك صنّاع القرار في الحالة 9-3 أهمية عمل القسم في مجالي لأدب والكتابة الإبداعية لما كانت وظائف هيئة التدريس فيهما عرضة للخطر. وعندما يتم الإعلان عن إنجازات الأعضاء قبل حصول الأزمة فسيكون الإعلان تثقيفياً وأكثر مصداقية.

أما عندما يتم الإعلان عن الإنجازات بعد الواقعة فسيبدو إعلاناً دفاعياً وأقل مصداقية. وعندما يبادر رئيس القسم إلى تعزيز قدرات القسم فربما يكون إظهار المفاهيم المتعلقة بهذه النقطة غير كاف في مراجعة لجنة الكلية.

إن رئيس القسم يتبنى موقفاً دفاعياً في إعداده لمواد لجنة الكلية. فبدلاً من إرساله المعلومات المطلوبة أخذ يُظهر النتائج المحتملة في حالة عدم شَغْل وظيفتي الأدب والكتابة الإبداعية. وهذا يساعد على إظهار الضرر المحدق الذي يتجاوز رغبات أعضاء قسم اللغة الإنكليزية.

لاحظ أن رئيس القسم لم يقم بتعزيز الوضع في وظائف الإنشاء الإنكليزي والكتابة الفنية. حيث يفترض أن العميد سيسمح للقسم بشغل تلك الوظائف لأنها هامة بالنسبة لوظائف الخدمة التي يقوم بها القسم. وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية

كبيرة للكلية. وتعتمد أهمية هذه الوظيفة على القيمة التي تعطيها للقسم وعلى اعتقاد الآخرين بأن الرسالة قد تكون مرضية. فعلى سبيل المثال قد تقرر لجنة الكلية أن بإمكان عدد أقل من الأساتذة أن يعلم الإنشاء الإنكليزي لنفس عدد الطلاب إذا قامت الكلية بزيادة سقف التسجيل من خمس وعشرين إلى خمس وثلاثين. وقرار كهذا قد يعرض نوعية التعليم للخطر كما أنه غير عملي للمدرسين.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وقرر كيف ستتعامل مع الحالة الموصوفة في الحالة 9-3.

1- ما هي الخطط الأخرى التي ستستخدمها لتسويق قسم اللغة الإنكليزية قبل ظهور ضرورة للدفاع عنه؟ وكيف ستعزز مفهوماً إيجابياً وصحيحاً لإمكانيات القسم واحتياجاته المالية؟.

2- هل ستعزز وضع وظيفتي الإنشاء وأصول الكتابة في قسم اللغة الإنكليزية؟ وإذا كان الأمر كذلك، ماهي الحجج التي ستتخذها للاحتفاظ بهاتين الوظيفتين دون التقليل من أهمية وظيفتي الكتابة الإبداعية والأدب؟.

دعنا نلخص

فكر ملياً وراجع خطتك في تقليل تعرض القسم لخطر التجميد الوظيفي المفصّل في الحالة 9-3. فإذا كانت خطتك لاتجسد خطط الاتصال للتسويق الفعال للقسم. فربما كان عليك أن تراجع المادة المعروضة في هذا الفصل. هل خطتك هي أن:

- تحلل المنتج؟.
- تُعيّن الحلفاء الأساسيين؟.
- تقوّم البيئة السياسية؟.
- تستخدم خطة تسويقية منظمة بدقة؟.
- تشارك بمسؤولية التسويق للقسم؟.

وضع النظرية قيد التطبيق

تصف الحالة9-4، (تسويق رسالة القسم)، التحدي الذي يواجهه تسويق رسالة القسم عندما تكون أهدافه مختلفة عن توقعات الآخرين له. فكر كيف ستتعامل مع الرسالة الموصوفة في الحالة 9-4 كرئيس لقسم علم الحيوان.

الحالة 9-4، التسويق لرسالة القسم

إن أعضاء قسم علم الحيوان في جامعة الولاية الشرقية ملتزمون بالتركيز على تربية الأسماك حيث قام القسم بتطبيق عملي مع طلاب الدراسات العليا لبعض الوقت. وقد تم في السنوات الأخيرة انتخاب القسم ليقوم بمهمة التركيز على تربية الأسماك.

وتحت قيادة رئيس القسم أدولف البريتش اتفق أعضاء الهيئة على أن تميزهم يكمن في التركيز على تربية الأسماك.

إن جامعة الولاية الشرقية متفوقة على غيرها من جامعات الولاية والمنطقة بهذا المجال، ولا يحتوي أي قسم من أقسام علم الحيوان على خبرات وكفاءات في هذا المجال تضاهي الخبرات الموجودة في هذه الجامعة. وهي جامعة متوسطة الحجم تتمركز حول عدة بحيرات ومجار مائية.

إن عمل الجامعة في الأسماك ناتج عن اهتمام هيئة التدريس بذلك. حيث ينظر أعضاء الهيئة إلى البحيرات المجاورة والمجاري المائية على أنها مختبر طبيعي لأبحاث تربية الأسماك. وعبر الوقت، قام القسم بشغل كل وظيفة شاغرة بعضو جديد لديه الخبرة في تربية الأسماك. ويقوم أعضاء الهيئة بطلب الأموال من أجل دعم عملهم. وقد مكنت الأموال المقدمة من القوى المانحة القسم من شراء تجهيزات حديثة ومتطورة لبحوثهم. وتفخر الجامعة بالنوعية التعليمية التي تقدمها للطلاب.

لقد قرر القسم منذ بضعة سنين ان يعزز قسم تربية الأسماك لعدة أسباب:

اولاً- يلقى مجال الأسماك اهتماماً واسعاً من قبل اعضاء الهيئة.

ثانياً- لا توجد برامج مماثلة في جامعات مماثلة اخرى، ولذلك فإن القسم يجذب طلاب الدراسات العليا الذين يأتون خصيصاً لدراسة الأسماك.

ثالثاً- لدى أعضاء الهيئة فرصة وافرة لإدارة البحوث ضمن المنطقة المحيطة حيث تتوفر المختبرات الطبيعية في بحيرات المنطقة والمجاري المائية بشكل كبير.

رابعاً- إن بحوث قسم الحيوان تستجيب مع طلبات الحكومة في التطوير الاقتصادي.

ويستخدم أعضاء الهيئة في قسم علم الحيوان خبراتهم لإفادة الصناعات في المنطقة. حيث تُعد الزراعة والسياحة النشاطين الرئيسين في المنطقة. وبذلك يستطيع العديد من المزارعين الذين يواجهون اوقاتا عصيبة في كسب عيشهم من زراعة المحاصيل أن ينشئوا مزارع أسماك بمساعدة أعضاء هيئة علم الحيوان. حيث تقوم مزارع السمك بتربية الأسماك كمصدر غذائي للمطاعم ومعامل تعليب السمك.كما يستهلك المهتمون بصحتهم السمك أكثر من اللحم. ويعد الصيد هواية استجمامية تدعم صناعة السياحة، فالناس يأتون إلى المنطقة من أجل صيد السمك. وكذلك تقوم بحوث الأعضاء في مجال تربية الأسماك بالترويج للسياحة في منطقة البحيرات.

المؤيدون والمعارضون

إن قسم علم الحيوان يدرك أنه سيتلقى الدعم المالي طالما أن نتائج بحوثه تثبت قدرته على تطبيق الأفكار الوطنية والحكومية بما في ذلك التطوير الاقتصادي وإنعاش الريف الأمريكي والسياحة. وعلى صعيد الجامعة يدرك القسم بأن كلاً من العميد والمسؤول الإداري أقل تفهماً. حيث يجب على العميد أن يقارن بين احتياجات الأقسام للأماكن والموارد المالية المحددة في كلية العلوم.

ولتعزيز برنامج تربية الأسماك، يحتاج القسم لموافقة الجامعة للحصول على منح مالية لشراء تجهيزات حديثة والحصول على أرض تصلح لمختبر خارجي جديد يزيد في مجالات الاختبار العلمي أكثر مما هو عليه في بحيرات المنطقة والمجاري المائية. ويدرك العميد جيداً بأن هذا المشروع يشكل استثماراً جيداً للأموال الحكومية. ولكنه يدرك أيضاً أن العميد والمسؤول الإداري قد يترددان في منح الموارد المالية المطلوبة لذلك.

إدارة الحملة

على القسم أن يُظهر الحاجة إلى كلٍ من توسيع برنامج الأسماك وإلى الخطة العملية اللازمة للقيام بذلك، ويعتقد الدكتور البريتش انه إذا قام فقط بطلب المختبر الخارجي والأموال اللازمة للتجهيزات الملائمة، فمن المحتمل أن تفشل خطط القسم قبل الأوان. لذلك قرر القسم أن يبدأ عمله بذلك الاتجاه أثناء قيامه بتعزيز صورة القسم الذي لديه مهمة توسيع برنامج الأسماك. وقد طالت العملية كلاً من الحلفاء الأساسيين داخل الجامعة وخارجها.

على الصعيد الجامعي، يقوم الدكتور البريتش بإرسال أخبار جيدة وبشكل منتظم إلى المديرين البارزين والصحافة الجامعية. ويقوم موظفو مكتب العلاقات العامة في الجامعة بتحويل الأخبار إلى مواد صحفية طويلة تنتهي بصور لأعضاء الهيئة وهم يقومون ببحث ميداني أو يتشاورون مع مزارع في المنطقة حول البدء بمزرعة سمك.

وتتضمن الأخبار المنقولة عن القسم عبر هذه القنوات إنجازات القسم والجوائز الممنوحة لبحوث القسم والمنشورات والمحاضرات وحلقات البحث التي تجري لمزارعي المنطقة والمحادثات مع مسؤولين حكوميين فيما يتعلق بالتطوير الاقتصادي.

وتظهر هذه الأمور الجيدة كفاءات أعضاء الهيئة في مجال تربية الأسماك والحاجة المحلية والحكومية لبحوثها والخدمة الفريدة التي تستطيع هيئة علم الحيوان في جامعة الولاية الشرقية تقديمها إلى الولاية والمنطقة.

أما حلفاء قسم علم الحيوان خارج الجامعة فهم جمعيات الفلاحين، والدوائر الزراعية الرسمية، والمشرعون والجماعات الحكومية للتطوير الاقتصادي، ومشرعو المنطقة، ومنظمات أخرى لديها اهتمام في تحسين الاقتصاد الوطني أو دعم مصالح المزارعين في المنطقة أو نمو صناعة السياحة داخل الولاية.

لقد عمل الدكتور ألبريتش على تنفيذ حملته التسويقية للقسم بشكل متقن وناجح داخل الجامعة وخارجها. وهو يأمل في دعم مالي عندما يرفع طلبه للحصول عليه من الجامعة، عندما يرفع طلبه للحصول عليه فسيكون لدى الإدارة انطباع إيجابي عن القسم، وستدرك أهمية الاستثمار في برنامج الأسماك.

دعنا نحلل الحالة

إن لدى قسم علم الحيوان في الحالة 4-9 رسالة واضحة. ويعتقد القسم أن بإمكانه التفوق على كل أقسام علم الحيوان الأخرى في هذا المجال. فقد قام بتوجيه كل الموارد المتاحة لزيادة نوعية برنامجه في تربية الأسماك. والآن يجب إقناع الإدارة المركزية بدعم مبادرته، حيث يطلب دعماً مالياً لإنشاء مختبر خارجي وتزويده بالتجهيزات اللازمة.

لقد قام الدكتور ألبريتش بتحليل المنتج وتحديد الحلفاء الأساسيين. فهو يدرك كفاءات أعضاء الهيئة والرؤية المتنامية لهم خارج الجامعة كباحثين في الأسماك. كما يدرك أن برنامج تربية الأسماك يقدم الدعم للنشاطات الوطنية في السياحة والزراعة. حيث تجذب رياضة صيد السمك العديد من السياح، وتحل مزارع السمك كبديل عن المحاصيل بالنسبة لمزارعي المنطقة. كما يقوم برنامج علم الحيوان بتقديم الفائدة لمعظم الجامعات لأن البحيرات المجاورة والمجاري المائية الأخرى تقدم مختبرات طبيعية لبحوث أعضاء هيئة التدريس.

وفي تقويم البيئة السياسية في الجامعة وداخل الولاية يقرر الدكتور البريتش حاجة القسم لخطة تسويقية. ولن تقوم الإدارة برفض مطالب القسم إذا كان لديها انطباع ايجابي حول أهمية برنامج الأسماك بالنسبة للجامعة.

وهكذا يشرع رئيس القسم بحملة علاقات عامة من أجل تعزيزه القسم. فقد قام بإبلاغ الإدارة المركزية بنجاح برنامج الأسماك عن طريق نشر أنباء جيدة مواكبة لإنجازات القسم وعمد إلى إشراك أعضاء الهيئة في مسؤولية التسويق للقسم بقيامهم بمقابلة مزارعي المنطقة والمشرعين والجماعات الحكومية للتطوير الاقتصادي.

ويبدو واضحاً أن رسالة قسم علم الحيوان تنسجم مع أولويات الحكومة في التطوير الاقتصادي. خاصة أن بحوث الهيئة في الأسماك ترتبط بشكل مباشر مع صناعات الزراعة والسياحة.

والحالة الدراسية لا توضح بشكل كاف فيما إذا كان هدف القسم في تعزيز برنامجه في الأسماك منسجماً مع أولويات الجامعة ورسالتها. حيث يخشى رئيس القسم أن تعتبر الإدارة طلب القسم لمختبرات خارجية وأموال للحصول على التجهيزات الملائمة هو هدفاً ثانوياً. ولذلك عليه تعزيز برنامج الأسماك في الجامعة حتى تعتبره الإدارة منسجماً مع أولويات الجامعة. وكذلك تتضمن الحملة التسويقية التي يقوم بها رئيس القسم حلفاء من خارج الجامعة فهو يريد من المنطقة والحكومة إدراك القيمة الحقيقية والمنفعة طويلة المدى لبرنامج تربية الأسماك. وبذلك تركز الخطة التسويقية المعروضة في الحالة 9-4 على تهيئة الأخبار عن مقدرات القسم وإنجازاته للحلفاء المهمين. ومن الجدير بالذكر أن الخطة لم تطلب مساعدة من غير أعضاء القسم.

إنه دورك

ضع نفسك مكان رئيس القسم وفكر ملياً كيف ستبتكر خطة تسويقية لقسم علم الحيوان في الحالة 9-4.

1- ماهي الخطط الأخرى التي ستستخدمها في تسويق قسم علم الحيوان لضمان دعم الإدارة المركزية لبرنامج تربية الأسماك؟ وهل ستشرك الحلفاء الخارجيين بالمسؤولية التسويقية للقسم؟ وإذا كان الأمر كذلك ماهو الدعم الذي ستطلبه منهم؟.

2- كيف ستدمج وجهة نظر الإدارة المركزية في حملة علاقاتك العامة؟ وكيف يمكنك جعل رسالة القسم من أولويات الجامعة؟.

دعنا نلخص

إن عملية التسويق للقسم هي مهمة دعم استراتيجي لرسالته وإنجازاته من أجل تعزيز سمعته.

وهي أيضاً عملية ترسيخ وتعزيز لمفاهيمه الإيجابية والصحيحة. وبما أن مهمة التسويق هي حملة جماعية وليست نشاطاً فردياً فإن افضل الخطط هي الخطط المتواصلة. فأولئك الذين يتواصلون مع القسم بشكل منتظم تتشكل لديهم مفاهيم حول القسم سواء أكانت هذه المفاهيم إيجابية وصحيحة أم لا.

وبذلك تكون مهمة تسويق القسم موقفاً أكثر منه نشاطاً. حيث تساعد الإتصالات ضمن القسم وحوله على تشكيل سمعة القسم وصورته. و يجب على رئيس القسم أن يقوم بدور استباقي في تعزيز المفهوم الإيجابي للقسم من خلال كل الاتصالات الشفهية والمكتوبة.

ولكي يتم تعزيز القسم بشكل فعال. يجب على رئيسه أن يقوم بتحليل المنتج أولاً حيث عليه البدء برسالة القسم وقدراته واحتياجاته المالية. وهذا يتطلب أن يكون رئيس القسم مطلعاً على كل جوانبه كما يجب عليه معرفة البيئة الملائمة داخل الجامعة والولاية والفرع. وحين يصبح رئيس القسم مطلعاً بشكل كامل على المنتج يمكنه تحديد الحلفاء الأساسيين بمن فيهم أفراد وجماعات معينة تكون علاقتهم بالقسم مهمة لمصلحته. ويمثل الحلفاء الأساسيون جماعات داخل وخارج الجامعة. وفي العمل مع كل واحد من الحلفاء. يكون على رئيس القسم أن يقوّم ما يريدون معرفته حول القسم واهميته بالنسبة لهم. ويجب على رئيسه أن يحرص على فهم الحلفاء الأساسيين لاحتياجات القسم. وهذا يتطلب سد الثغرة الموجودة بين مفاهيمهم الأولية والمفاهيم التي تعكس بشكل أفضل الكفاءة الحقيقية للقسم.

كما يجب على هذا التحليل أن يأخذ البيئة السياسية بعين الاعتبار. حيث تتنافس الأقسام فيما بينها للحصول على الموارد المحدودة. فهم لا يتواجدون في الفراغ. وما يحصل في الجامعة بإمكانه أن يؤثر على كل قسم. وما يحدث في قسم ما يؤثر على الأقسام الأخرى سواء أكانت فروعهم مرتبطة ببعضها أم لا.

فعلى سبيل المثال، إذا كشف قسم الفيزيولوجيا عن حاجة طارئة للإصلاح، وذلك لمنع الدخان المؤذي من أن يعرّض بيئة العمل للخطر، فستكون النفقات التي يتطلبها الإصلاح على حساب أقسام أخرى.

ومعرفة البيئة السياسية تعني فهم السياسة والممارسة. حيث يجب على رئيس القسم معرفة كيفية تطبيق السياسة الجامعية في الأقسام الأخرى، متى، وعلى أي أساس، تبنى التوقعات؟ وستكون كل الوثائق الداعمة التي تنشأ من القسم فعالة إذا أخذ رئيسه البيئة السياسية عند إعداد تلك الوثائق بعين الاعتبار.

يجب على رؤساء الأقسام أن يستخدموا المعلومات المتوفرة حول المنتج والحلفاء الأساسيين والبيئة السياسية ليقوموا بتصميم خطة تسويقية. وهذا يتضمن إعطاء اهتمام خاص لتركيب الرسالة، وقناة الرسالة، والتوقيت. حيث سيكون رئيس القسم أكثر فعالية إذا تم إعداد الرسائل وإرسالها بأسلوب يساعد الحليف المطلوب على فهم أهمية تلك المعلومات. وستكون خطة التسويق أكثر مصداقية إذا حرصت على نقل أفكار القسم ذاتها بشكل مستمر. ولهذا السبب فإنه من الأمور الهامة أن يقوم رئيس القسم بإشراك هيئة التدريس في مسؤولية التسويق واطلاعهم على الرسالة التي يتوجب على القسم إرسالها ولمن. وهكذا سيكون القسم أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمة الحالية إذا قام بحملة تسويقية فعالة في الوقت المناسب.

المراجع

American Association of University Professors. (1990). Statement on professional ethics.In AAUP Policy Documents & Reports (pp.73-85). Washington, DC: American Association of University Professors.

Anderson, M. (1992). Impostors in the temple. NewYork, NY: Simon & Schuster.

Bennis,W., & Nanus, B(1985).Leaders:The strategies for taking

charge. New York, NY: Harper &Row.

Cahn, S.(1986). Saints and scamps: Ethics in academia. Totowa, NJ : Rowman & Littlefield .

D Souza, D.(1991). Illiberal education: The politics of race and sex on campus. New York , NY: The Free Press .

Gardner. J. W. (1990). On leadership. New York, NY: The Free Press.

Gmelch,Walter .(1991, Winter). The stresses of chairing adepartment. The Department Chair, 1(3) ,1, 14-15

Gmelch,W.H .,& Miskin , V.D. (1993) . Leadership skills for department chairs. Bolton, MA: Anker .

Gmelch,W.H.,& Miskin, V.D. (1995). Chairing an academic department .Thousand Oaks, CA: Sage Publications .

Green, M.F. (1988). Leaders for a new era : Strategies for higher education. New York, NY: American Council on Education / Macmillan.

Higgerson, M.L.(1991, Spring). Strategies for managing conflict. The Department Chair 1(4),1,20.

Higgerson, M.L. (1992,Fall). Chair as change agent. The Department Chair,3(2),19-21 .

Higgerson ,M.L.(1992 b).Communication strategies for management conflict. Proceedings of the ninth annual Academic Chairperson Conference: Celebrating success (pp.266-272). Manhattan, KS: Kansas State University .

Higgerson, M.L.(1992c) .Communication strategies for marketing the department .Proceedings of the ninth annual Academic Chairpersons Conference:Celebrating success(pp.83-92). Manhattan. KS: Kansas State University.

Higgerson, M.L.(1993, Fall).Marketing the academic department. The Department Chair, 4(2),5-9 .

Higgerson, M.L. (1994, Fall). Strategies for conducting face to face faculty evaluations .The Department Chair, 5(2),2-4.

Higgerson, M.L.(1995a).Facing faculty evaluation. Proceedings of the twelfth annual Academic Chairperson Conference: The many faces of evaluation (pp.74-81). Manhattan ,KS: Kansas State University .

Higgerson.M.L.(1995,Winter).Tips for documenting performance evaluation.The Department Chair, 5(3),3-4.

Higgerson, M.L.,& Higgerson, R.G.(1994). A professional ethic for maintaining faculty morale . Proceedings of the eleventh annual Academic Chairpersons Conference: Academic quality revisited (pp.126-134). Manhattan, KS: Kansas State University .

Higgerson, M.L.,& Rehwaldt, S. (1993).Complexities of higher education administration: Case studies and issues . Bolton ,MA : Anker .

Rest, J.R,& Narvaez, D.(1994). Moral development in the professions. Hillsdale, NJ:Erlbaum.

Rost, J.C.(1993).Leadership for the twenty-first century.Westport ,CT: Praeger.

Sykes,C.J.(1988) .Prof Scam: Professors and the demise of higher education .Washington, DC: Regnery Gateway .

Tucker,A.(1992).Chairing the academic department:Leadership among peers (3 rd ed.) .New York , NY: American Council on Education / Macmillan.